

Jens Janßen

Funktionen und Instrumente des Beschaffungscontrollings

Jens Janßen

Funktionen und Instrumente des Beschaffungscontrollings

Buch-ISBN: 978-3-8428-9091-6

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-4091-1

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2014

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-verlag.de>, Hamburg 2014

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis.....	8
Abkürzungsverzeichnis	9
1. Problemstellung und Gang der Untersuchung.....	11
2. Grundlagen der funktionalen und instrumentalen Dimension des Beschaffungscontrollings	16
2.1 Controlling-Begriff.....	16
2.2 Beschaffungs-Begriff	19
2.3 Begriff des Beschaffungscontrollings	24
2.4 Funktionale Dimension	28
2.5 Instrumentale Dimension	31
3. Beschaffungscontrolling - Betrachtung aus funktionaler und instrumentaler Perspektive ..	36
3.1 Einflussfaktoren auf das Beschaffungscontrolling.....	36
3.1.1 Unternehmensinterne Einflussfaktoren	36
3.1.2 Unternehmensexterne Einflussfaktoren	37
3.2 Die funktionale Dimension des Beschaffungscontrollings	40
3.2.1 Informationsversorgung der Beschaffungsführung.....	41
3.2.2 Unterstützung der Beschaffungsplanung	46
3.2.3 Unterstützung der Beschaffungskontrolle	50
3.2.4 Unterstützung der Beschaffungssteuerung.....	54
3.2.5 Handlungsfelder des Beschaffungscontrollings	56
3.2.6 Funktionserfüllung in der Praxis	61
3.2.7 Beschaffungstrends und Implikationen für das Beschaffungscontrolling.....	64
3.3 Die instrumentale Dimension des Beschaffungscontrollings - Zukünftig relevante Instrumente.....	69

3.3.1 Lieferantenbewertung.....	70
3.3.2 ABC-Analyse	73
3.3.3 Beschaffungs-Benchmarking	75
3.3.4 Component-Chart	77
3.3.5 Beschaffungs-Balanced-Scorecard.....	79
3.3.6 Supply-Chain-Portfolio	82
4. Zusammenfassung und Ausblick.....	85
5. Literaturverzeichnis.....	89
6. Anhang	83

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Gang der Untersuchung.</i>	15
<i>Abbildung 2: Controller-Controlling-Management.</i>	18
<i>Abbildung 3: Unternehmensinterne Einflussfaktoren.</i>	37
<i>Abbildung 4: Unternehmensexterne Einflussfaktoren.</i>	39
<i>Abbildung 5: Der Regelkreis des Beschaffungscontrollings.</i>	40
<i>Abbildung 6: Zusammenspiel von Informationsangebot und –bedarf.</i>	44
<i>Abbildung 7: Der Informationsversorgungsprozess.</i>	45
<i>Abbildung 8: Controlling-Instrumente im Wandel.</i>	68
<i>Abbildung 9: In der Beschaffung eingesetzte Controlling-Instrumente.</i>	70
<i>Abbildung 10: Der Prozess des Beschaffungs-Benchmarkings.</i>	76
<i>Abbildung 11: Das Component-Chart.</i>	78
<i>Abbildung 12: Scoring Modell und das Supply-Chain Portfolio.</i>	83

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Zielsystem der Beschaffung.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabelle 2: Vergleich ausgewählter Konzeptionen des Beschaffungscontrollings.</i>	<i>35</i>
<i>Tabelle 3: Beschaffungstrends und Implikationen für das Beschaffungscontrolling.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabelle 4: Verfahren der Lieferantenbewertung.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabelle 5: Die ABC-Analyse.</i>	<i>74</i>
<i>Tabelle 6: Auszug aus einer Beschaffungs-Balanced-Scorecard.....</i>	<i>81</i>

Abkürzungsverzeichnis

BBS	-	Beschaffungs-Balanced-Scorecard
BOM	-	Beschaffungsmarkt-Objekt-Matrix
BS	-	Balanced-Scorecard
BSC	-	Beschaffungscontrolling
E-Procurement	-	Electronic Procurement
ERP	-	Enterprise Resource Planning
F&E	-	Forschung und Entwicklung
IuK	-	Informations- und Kommunikationstechnologie
KPI	-	Key Performance Indicators
ROI	-	Return on Investment
SBU	-	Strategic Business Unit
SCM	-	Supply-Chain Management
SCP	-	Supply-Chain-Portfolio
SRM	-	Supplier Relationship Management

1. Problemstellung und Gang der Untersuchung

Der Zweck des Beschaffungscontrollings besteht darin, den Einkauf sukzessive auf Höchstleistung zu bringen.¹

Die zunehmende Globalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte sowie steigende Kundenansprüche im Bezug auf Preis, Qualität und Lieferbereitschaft einhergehend mit steigender Wettbewerbsintensität stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Kürzere Produktlebenszyklen, steigende Variantenvielfalt und sinkende Endverkaufspreise sind weitere Schwierigkeiten, denen sich Unternehmen im Wettbewerb stellen müssen.² Die Beschaffung bildet einen wesentlichen Ansatzpunkt, um diese vielfältigen Herausforderungen zu meistern. Bereits heute verursachen Beschaffungsaktivitäten einen der größten betrieblichen Kostenblöcke. Es besteht daher eine wachsende Notwendigkeit, sowohl die Kosten als auch die Leistungen der Beschaffung zu messen und zu optimieren.³ Verstärkt wird die Bedeutung der Beschaffung für den Unternehmenserfolg durch Outsourcing-Tendenzen. Tätigkeiten, die nicht zu den Kernkompetenzen eines Unternehmens gehören, werden ausgelagert und im Anschluss wieder zugekauft. Damit sinkt die Fertigungstiefe. Der Kostenanteil der Beschaffungs- an den Gesamtkosten steigt stetig an.⁴ In Folge der zunehmenden Fremdübertragung von Wertschöpfungsaufgaben kommt auf die Beschaffung eine verstärkte Koordinations-, Kooperations- und Integrationsaufgabe der Lieferanten über die gesamte Supply-Chain zu. Schon bei der Produktentwicklung ist eine Zusammenarbeit mit den Lieferanten anzustreben. So können sowohl Zeit-, Qualitäts-, als auch Kostenvorteile realisiert werden, um dem steigenden Wettbewerbsdruck standzuhalten.

Die dargestellten Entwicklungen zeigen, dass Beschaffungsaktivitäten sowohl an Bedeutung als auch an Komplexität gewinnen.⁵ Trotzdem wird die Beschaffung bislang oft nur als „notwendiges Übel“ gesehen, um den Produktionsprozess in Gang zu halten.⁶ Die Beschaffung wird auf reine Preisverhandlungen mit dem Ziel der Kostenreduktion herunter gebrochen. Sie erfolgt reaktiv auf den zur Produktion notwendigen Materialbedarf. Sie ist

¹ Vgl. Tschandl/Schentler (2010), S. 15. Die Begriffe *Beschaffungscontrolling* und *Einkaufscontrolling* werden in der einschlägigen Literatur synonym verwendet. Dies kann als überraschend angesehen werden, da der Einkauf zumeist als operatives Teilgebiet der Beschaffung verstanden wird. Vgl. Arnolds/Heege/Tussing (2001), S. 22. Für den besseren Lesefluss soll in der vorliegenden Arbeit die Bezeichnung *Beschaffungscontrolling* durchgängig Anwendung finden. Vgl. Jahns (2005), S. 26.

² Vgl. Kerckhoff/Michalek (2007), S. 19-24.

³ Vgl. Kaufmann/Thiel/Becker (2005), S. 3.

⁴ Vgl. Kaufmann/Thiel/Becker (2005), S. 17; Buchholz (2002), S. 366.

⁵ Vgl. Dechêne (2008), S. 42.; Huber/Oehm (2006), S. 49.

⁶ Vgl. Makowski (2010), S. 14.

dadurch sowohl in der Wissenschaft als auch der Praxis ein zu wenig beachteter betrieblicher Funktionsbereich.⁷ Dies gilt insbesondere für das Controlling in der Beschaffung.⁸ Beschaffungscontrolling bleibt für viele Unternehmen bislang ein Fremdwort. So ergab eine Befragung aus dem Jahr 2011, dass erst bei 32 % der Unternehmen ein eigenständiges Beschaffungscontrolling implementiert ist.⁹ Dabei stellt ein instrumental an die unternehmensspezifischen Anforderungen angepasstes Beschaffungscontrolling eine Vielzahl von Unterstützungsfunktionen für die Beschaffungsführung bereit, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Beschaffung zu bewältigen. Durch den gezielten Einsatz des Beschaffungscontrollings können Materialkosten gesenkt und die Materialwirkung erhöht, Einkaufsprozesse optimiert, Bestandskosten reduziert und Investitionen beurteilt werden.¹⁰ Das Beschaffungscontrolling unterstützt dabei die Beschaffungsführung bei der Erreichung der Beschaffungsziele und führt so wiederum zu Beschaffungserfolgen. Da Unternehmenserfolg als ein Resultat des Erfolgs einzelner Funktionsbereiche angesehen werden kann, leistet das Beschaffungscontrolling letztlich seinen Beitrag zur Sicherstellung des Unternehmenserfolgs und unterstützt damit die Existenzsicherung, in einem immer anspruchsvoller werdenden Wettbewerbsumfeld.¹¹

Das Ziel der vorliegenden Studie ist es die vielfältigen Funktionen aufzuzeigen, die das Beschaffungscontrolling dem Management zur Realisierung von Beschaffungserfolgen bereitstellt. Auch die dazu notwendige instrumentale Ausgestaltung wird diskutiert. Außerdem werden die durch inner- und außerbetriebliche Einflussfaktoren verursachten, notwendigen funktionalen und instrumentalen Anpassungsmaßnahmen des Beschaffungscontrollings zur Gewährleistung zukünftiger Beschaffungserfolge dargestellt. Hierfür werden in Kapitel 2¹² zunächst die theoretischen Grundlagen für die funktionale und instrumentale Betrachtung des Beschaffungscontrollings geschaffen. Dazu wird in Abschnitt 2.1 zunächst der Controlling-Begriff anhand der in der Literatur vorherrschenden Diskussion erläutert. Dabei richtet sich ein besonderes Augenmerk auf die Vielschichtigkeit des Begriffs in Bezug auf Definitionen, Konzeptionen, Ebenen und Träger.

⁷ Vgl. Tschandl/Schentler (2010), Vorwort.

⁸ Vgl. Lutz/Thiel/Becker (2005), S. 4.

⁹ Vgl. o. V. (2012a), S. 7.

¹⁰ Vgl. Tschandl/Schentler (2010), S. 29.

¹¹ Die Bedeutung des Beschaffungscontrollings für den Unternehmenserfolg steht in direkter Abhängigkeit mit dem Wertbeitrag der Beschaffung zum Unternehmensergebnis. Besonders hoch ist der Wertbeitrag der Beschaffung in Industrie und Handel. Eine Kostenoptimierung in der Beschaffung entfaltet dabei eine enorme Hebelwirkung auf das Unternehmensergebnis. So lässt sich anhand des ROI-Schemas zeigen, dass eine Senkung der Materialkosten um 10% (bei gleichbleibender Kostenstruktur) die gleiche Ergebniswirkung besitzt wie eine 20%-ige Umsatzsteigerung. Vgl. Tschandl/Schentler (2008), S. 10.

¹² Vgl. Abbildung 1 für die Darstellung des Gangs der Untersuchung.