

Carsten Körfer

Beschaffungscontrolling

Die Performance der Beschaffung durch
geeignete Instrumente messbar machen

Carsten Körfer

**Beschaffungscontrolling - Die Performance der
Beschaffung durch geeignete Instrumente messbar
machen**

ISBN: 978-3-8428-1666-4

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2011

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 2011

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

1 Einleitung

2 Grundlagen

2.1 Die Beschaffung

2.2 Gewinnwirkung der Beschaffung

2.3 Performance-Messung

2.4 Beschaffungscontrolling

3 Die Hebel der Beschaffung

3.1 Materialpreishebel

3.2 Maßnahmen zur Bestandsreduzierung

3.3. Organisatorische Hebel

3.4 Interdependenz von Hebelkraft und Controlling
der Beschaffung

4 Instrumente des Beschaffungscontrollings

4.1 Die ABC- und XYZ-Analyse

4.2 Benchmarking

4.3 Prozesskostenrechnung

4.4 Total Cost of Ownership

4.5 Portfolioanalysen

4.6 Beschaffungskennzahlen

4.7 Lieferantenmanagement als Controlling-
Instrument

4.8 Mitarbeiterqualifikation als Controlling-
Instrument

4.9 Balanced Scorecard als Controlling-Instrument

4.10 Überblick Strategien, Instrumente und
Maßnahmen

5 Schlussfolgerung und Ausblick

Quellenverzeichnis:

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1 Phasen des Beschaffungsprozesses
- Abb. 2 Gewinnwirkung bei Umsatzrendite 5%
- Abb. 3 Gewinnwirkung bei Umsatzrendite 3%
- Abb. 4 Gewinnwirkung bei Umsatzrendite 1%
- Abb. 5 Vergleich Analyse- und Steuerungs-
Kennzahlensysteme
- Abb. 6 Einfluss der Beschaffung auf die Rendite
- Abb. 7 Lagerhaltungskostensatz
- Abb. 8 Bilanzauswirkung von Bestandsmanagement
- Abb. 9 Beschaffung in der 2. Führungsebene
- Abb. 10 Kombination ABC- und XYZ-Analyse
- Abb. 11 Unterschied zwischen Zuschlags- und
Prozesskalkulation
- Abb. 12 Kosten des Total Cost of Ownership Ansatzes
- Abb. 13 Lieferanten Marktmacht-Portfolio
- Abb. 14 ABC-Versorgungsrisiko-Portfolio
- Abb. 15 Lieferanten ABC-Analyse nach Bestellvolumen
- Abb. 16 Entwicklungstand der Lieferantenbeziehungen

Abb. Einkäuferprofil früher und heute
17

Abb. Die Perspektiven der BSC
18

Abb. Strategie-Instrumente-Maßnahmen-Mix
19

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BANF	Bestellanforderung
BSC	Balanced Scorecard
B-BSC	Beschaffungs-Balanced Scorecard CM Category Manager EDI Electronic Data Interchange
D-U-N-S	Data Universal Numbering System
DV	Datenverarbeitung
EK	Eigenkapital
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value Added
f.	(die) folgende
ff.	(die) folgenden
FH	Fachhochschule
F & E	Forschung und Entwicklung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung
H.	Heft
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
IuK- Systeme	Informations- und Kommunikations- Systeme
JIT	JIT Just in Time
KPI	Key Performance Indicator
MA	Mitarbeiter

PKR	prozesskostenrechnung
ROI	Return on Investment
SAP	Name eines ERP-Systems und Softwareherstellers
S.	Seite
SRM	Supplier Relationship Management
St.	Stück
SVA	Supplier Value Added
TCO	Total Cost of Ownership
vgl.	vergleiche
vs.	versus (gegen)

1 Einleitung

Problemstellung

Die dynamischen Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verursachen einen stetig wachsenden Wettbewerbsdruck für die Unternehmen. Zu diesen Veränderungen zählen beispielsweise die rasant anwachsende Internationalisierung der Märkte, der schneller voranschreitende technische Fortschritt, die zunehmende Konzentration der Marktteilnehmer sowie die Verteuerung der Rohstoffe durch Verknappung. Um die Leistung der Unternehmen entsprechend dem steigenden Wettbewerb zu verbessern, wird die Messung des Erfolgs der einzelnen Unternehmensbereiche, durch geeignete Kennzahlen und Mess-Systeme immer wichtiger. Die einzelnen Unternehmensbereiche rücken hinsichtlich ihres Beitrags zum Erfolg immer stärker in den Fokus der Unternehmen.

Während die Notwendigkeit der Leistungsmessung durch Controlling-Instrumente für die Bereiche Marketing und Vertrieb schon früh erkannt wurde, erfolgt diese Erkenntnis für den Beschaffungsbereich erst in jüngster Zeit. Obwohl die Beschaffung sich als strategische Unternehmensfunktion weitestgehend durchgesetzt hat, findet in den wenigsten Unternehmen ein Beschaffungscontrolling statt.

Ein Ziel dieses Buches ist es, das enorme Potenzial der Beschaffung zur Kosteneinsparung zu verdeutlichen und somit ihre wichtige Rolle im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit und Gewinnsicherung eines Unternehmens aufzuzeigen. Ein weiteres Ziel ist es, Instrumente des Beschaffungscontrollings vorzustellen und deren Bedeutung für die Performance der Beschaffung zu untersuchen.

Vorgehensweise

Das Buch ist in fünf Hauptabschnitte gegliedert. Im ersten Abschnitt erfolgt die Einleitung in das Thema sowie die Vorgehensweise dieser Studie. Im zweiten Abschnitt wird auf die Grundlagen des Themas eingegangen. Dazu werden die Bereiche Beschaffung, Performance-Messung und Controlling thematisch getrennt. Hier erfolgt sowohl die Abgrenzung der Begriffe als auch in Kapitel 2.2 ein erster Blick auf die Gewinnwirkung der Beschaffung.

Im Kapitel 2.4.4 wird die Notwendigkeit eines Beschaffungscontrollings auf Grund der vorausgegangenen Ausführungen verdeutlicht.

In Abschnitt drei werden die wichtigsten Werkzeuge und Konzepte der Beschaffung und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg vorgestellt. Die Vielzahl der zu beschaffenden Objekte und Leistungen erschweren es den Beschaffungsentscheidern jedoch, die richtigen Konzepte und Maßnahmen zu wählen. Dazu sind geeignete

Controlling-Instrumente notwendig. Dies wird in Kapitel 3.4 noch einmal verdeutlicht.

Die in Abschnitt vier vorgestellten Instrumente werden auf ihre Fähigkeit hin untersucht, die Performance der Beschaffung aufzuzeigen. Zusätzlich wird betrachtet ob sie in der Lage sind den Beschaffungsmanagern dabei zu helfen, die richtigen Entscheidungen hinsichtlich der Auswahl der Beschaffungskonzepte zu treffen.

Bei den untersuchten Instrumenten handelt es sich um klassische Controlling-Instrumente, die problemlos auf den Beschaffungsbereich übertragen werden können. In Kapitel 4.7 wird das Lieferantenmanagement als modernes und spezielles Beschaffungscontrolling-Instrument untersucht. Weiterhin werden in Kapitel 4.8 und 4.9 die Mitarbeiterqualifikation und die Balanced Scorecard als moderne Controlling-Instrumente vorgestellt. Die ursprüngliche Balanced Scorecard nach *Kaplan/Norton* wird in Kapitel 4.9.2 strukturell so verändert, dass sie speziell für den Beschaffungsbereich angewendet werden kann.

Nachdem die Instrumente hinsichtlich der Bedeutung für die Performance der Beschaffung untersucht wurden, erfolgt in Kapitel 4.10 ein Leitfaden zur Erreichung der „Besten Beschaffungsleistung“. Dieser Leitfaden zeigt im Überblick den Zusammenhang zwischen Analysen, Messungen, Maßnahmen und Strategien. Abschließend

wird im Abschnitt fünf ein Fazit aus den Erkenntnissen der
voran gegangenen Kapitel gezogen.

2 Grundlagen

2.1 Die Beschaffung

Beschaffung ist der Oberbegriff für jede Tätigkeit, die der Versorgung eines Unternehmens mit Materialien, Dienstleistungen, Handelswaren, Arbeits- und Betriebsmitteln, sowie Rechten und Informationen dient. Die Beschaffung ist eine Grundfunktion des Unternehmens. Von den betrieblichen Grundfunktionen Vertrieb, Produktion und Beschaffung hat die Beschaffung in der Vergangenheit die schwächste Beachtung erhalten. Hauptsächlich sollte die Beschaffung in der Vergangenheit die Vorgaben anderer Funktionsbereiche erfüllen. Somit hat sie eine untergeordnete Dienstleistungsfunktion für die Bereiche Produktion und Vertrieb eingenommen.¹

Durch die Ölkrise in den 1970er Jahren rückte der Bereich Beschaffung erstmals stärker in den Fokus der Unternehmen.² Eine wirtschaftliche und sichere Versorgung mit Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen trat in den Vordergrund der Unternehmensinteressen. Auch die Stahlpreisentwicklung in den Jahren 2002 bis 2008 war eine echte Herausforderung für den Beschaffungsbereich. Bedingt durch die enorme Nachfrage Chinas und Indiens und der daraus resultierenden Stahlknappheit ist alleine in diesem Zeitraum der Preis für Warmbreitband um fast

300% gestiegen.³ Gleichzeitig haben sich die Preise für Feinerz und Koks Kohle sogar versechsfacht.

In den Jahren nach der Ölkrise hat sich das Aufgabenfeld der Beschaffung so stark wie in keinem anderen Bereich entwickelt. Hauptsächlich weil die Potenziale der Beschaffung im Hinblick auf die Steigerung der Gesamtleistung eines Unternehmens immer deutlicher wurden. Die Aussage „Im Handel liegt Segen – im Einkauf der Gewinn“ wird in der Betriebswirtschaft häufig diskutiert. Die Bedeutung dieser Aussage wird klar, wenn man den Kostenblock eines Unternehmens betrachtet. Der Materialkostenanteil am Umsatz, zum Beispiel in der Automobilindustrie, beträgt bis zu 70 %.⁴ In der gesamten Zuliefer- und Flugzeugindustrie sowie in der Computerbranche liegt der Materialkostenanteil meist deutlich über 50%.⁵ In anderen Bereichen zeichnet sich ebenfalls eine Zunahme des Materialkostenanteils ab, auch auf Grund der in den Unternehmen stattfindenden Konzentration auf die Kernaktivitäten. Die Reduzierung der Materialkosten ist somit ein wirkungsvoller und bedeutender Hebel zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.⁶ Das zeigt auf, dass der Beschaffungsbereich eine strategisch bedeutsame Rolle in einem Unternehmen einnehmen muss und in einigen großen Unternehmen bereits eingenommen hat.

2.1.1 Abgrenzung der Begriffe Beschaffung und Einkauf

In der Literatur findet man verschiedene Definitionen der beiden unterschiedlichen Begriffe. Die Beschaffung wird in verschiedensten Quellen als Teil des Einkaufs betrachtet, andererseits spricht man auch vom Einkauf, als Teil der Beschaffung. Eine mögliche Betrachtungsweise ist folgende: Der Kauf einer Flasche Cola im Supermarkt stellt einen Einkauf dar und ist sogleich die Beschaffung einer Flasche Cola. Wenn Sie diesen Artikel jedoch nicht bezahlen sondern stehlen ist dies ohne Zweifel illegal und somit kein Einkauf mehr. Trotzdem haben Sie eine Flasche Cola beschafft. Wobei natürlich der Diebstahl keineswegs zur Strategie der Beschaffung eines Unternehmens gehören sollte. In dieser banalen Darstellung wäre also der Einkauf Teil der Beschaffung. Der Einkauf ist im genannten Beispiel der operative Prozess der dem Ziel der Beschaffung einer Flasche Cola dient.

Der Einkauf ist für die Bereitstellung von Materialien und Dienstleistungen, zu einem optimalen Preis, in der angeforderten Menge, in der angeforderten Qualität und zum optimalen Zeitpunkt, verantwortlich. Der Begriff Einkauf wird überwiegend im Zusammenhang mit operativen Tätigkeiten des Einkaufens an sich verwendet.⁷ Hingegen ist die Beschaffung schon früher in den Prozess eingebunden, welcher bei der Verbrauchsplanung, Vorplanung von Lieferzeiten und der Bereitstellung von Lager- und Transportkapazitäten beginnt.

Die herrschende Meinung in der betriebswirtschaftlichen Literatur ist, dass der Einkauf ein Teilgebiet der Beschaffung ist. Deshalb wird die Beschaffung eher strategisch und als umfassender, unternehmensweiter Prozess verstanden.⁸⁹ Beide Bereiche sind wiederum ein Teil der abteilungsübergreifenden Materialwirtschaft. Jedoch spiegelt sich diese Begriffshierarchie nur in den allerwenigsten Fällen in der betrieblichen Organisation wider.

2.1.2 Akteure der Beschaffung

Zur Untersuchung des Beschaffungsprozesses ist ein erster notwendiger Schritt die beteiligten Akteure aufzuzeigen. Bei der Beschaffung gibt es immer grundsätzlich zwei Seiten die Lieferanten einerseits und das beschaffende Unternehmen andererseits. Die Lieferanten stellen das notwendige Material bzw. die notwendigen Dienstleistungen zur Verfügung, um den Geschäftsablauf des anfordernden Unternehmens sicher zu stellen. Man spricht auch von der Angebotsseite (Lieferanten) und der Nachfrageseite (Unternehmen). Auf der Angebotsseite befinden sich unzählige Akteure, nämlich die enorme Vielzahl an Lieferanten. Auf der Nachfrageseite ist es das Unternehmen, welches aber wiederum mehrere interne Akteure zur Abwicklung der Beschaffung besitzt.

Zu den unternehmensinternen Akteuren gehören die Produktionsabteilung, der Einkauf, das Lager und die

Buchhaltung bzw. Verwaltung.¹⁰ Diese Unternehmensbereiche sind in verschiedenen Phasen in den Beschaffungsprozess eingebunden. Im nächsten Abschnitt werden die einzelnen Abteilungsaufgaben näher erklärt.

2.1.3 Der Beschaffungsprozess

Die Beschaffung zählt zu den Geschäftsprozessen, die in jedem Unternehmen zu finden sind. Man bezeichnet diesen Prozess als generischen Geschäftsprozess, weil er in jedem Unternehmen, egal welcher Branche und Größe zu finden ist.¹¹ Die Beschaffungsobjekte sind dabei in den verschiedenen Branchen sehr unterschiedlich, jedoch die nachfolgend grob dargestellten Phasen des Beschaffungsprozesses finden sich in fast jedem Unternehmen.



Abb. 1 Phasen des Beschaffungsprozesses

Anhand des Schaubilds kann man den Beschaffungsprozess in vier grundsätzliche Teilprozesse aus verschiedenen Funktionsbereichen zerlegen: