

**Konzeption eines erfolgsorientierten
Beschaffungscontrolling**

– Theoretische Betrachtungen und empirische Untersuchungen –

Claus Kaluza

Claus Kaluza

Konzeption eines erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling

– Theoretische Betrachtungen und empirische Untersuchungen –

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

2., aktualisierte Auflage 2010

Die deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Kaluza, Claus

Konzeption eines erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling

– Theoretische Betrachtungen und empirische Untersuchungen –

2., aktualisierte Auflage

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2010

ISBN 978-3-937236-70-4

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS ZITIERTER ZEITSCHRIFTEN	XVI
1 EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Gang der Untersuchung.....	4
1.2.1 Zielsetzung der Arbeit	4
1.2.2 Gang der Untersuchung	6
2 BEZUGSRAHMEN ZUR ANALYSE DES BESCHAFFUNGSCONTROLLING	11
2.1 Beschaffung als Betrachtungsgegenstand.....	11
2.1.1 Beschaffung – Begriffliche Grundlagen	12
2.1.2 Beschaffungsziele	23
2.1.3 Beschaffungsstrategien	28
2.1.4 Beschaffungsaufgaben	29
2.2 Controlling als Betrachtungsgegenstand	32
2.2.1 Controlling – Begriffliche Grundlagen.....	32
2.2.2 Controllingziele	34
2.2.3 Controllingkonzepte.....	37
2.2.4 Vergleich ausgewählter Controllingkonzepte.....	42
2.3 Beschaffungscontrolling als Untersuchungsgegenstand.....	46
2.3.1 Beschaffungscontrolling – Begriffliche Grundlagen	49
2.3.2 Ziele des Beschaffungscontrolling.....	50
2.3.3 Vergleich ausgewählter Konzepte des Beschaffungscontrolling	53
2.3.3.1 Funktionale Dimension des Beschaffungscontrolling	55
2.3.3.2 Instrumentale Dimension des Beschaffungscontrolling	58
2.3.3.3 Institutionale Dimension des Beschaffungscontrolling	60

2.4	Vorgehensweisen der empirischen Analysen und Charakterisierung der Datenbasen.....	64
2.4.1	Datenbasis und Vorgehensmodell zur empirischen Analyse der Einflussgrößen.....	67
2.4.2	Datenbasis und Erhebungsmethode der Expertenbefragungen...	77
2.4.3	Charakterisierung der Unternehmen der Fallstudienanalysen	78
2.5	Zusammenfassung des Bezugsrahmens	81
3	MODELL DES ERFOLGSORIENTIERTEN BESCHAFFUNGSCONTROLLING	83
3.1	Systemtheoretische Grundlagen zur Formulierung eines Modells des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling.....	83
3.2	Überlegungen zum Begriff des Beschaffungserfolgs.....	87
3.3	Empirische Analyse der modellspezifischen Einflussgrößen.....	99
3.3.1	Erfassung und Klassifizierung der Einflussgrößen.....	99
3.3.1.1	Klassifizierung der Einflussgrößen	100
3.3.1.2	Ergebniseinfluss des Beschaffungsobjekts.....	101
3.3.1.3	Versorgungsrisiko des Beschaffungsobjekts.....	103
3.3.1.4	Angebotsmacht der Lieferanten	113
3.3.1.5	Lieferantenentwicklungspotenzial	117
3.3.2	Empirische Analyse der Einflussgrößen und Bildung von Typen des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling	120
3.3.2.1	Erstellung und Interpretation der Einzelportfolios.....	120
3.3.2.2	Ableitung von Typen des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling	126
3.3.2.3	Typ 1: Effizienz sicherstellen.....	130
3.3.2.4	Typ 2: Effizienzpotenziale abschöpfen	132
3.3.2.5	Typ 3: Versorgungsrisiken managen.....	133
3.3.2.6	Typ 4: Marktpotenziale nutzen	135
3.3.2.7	Typ 5: Leistungspotenziale aufbauen.....	136
3.3.2.8	Typ 6: Effektivität erreichen	138
3.4	Modellspezifische Aufgabenanalyse – Expertenbefragung	139
3.4.1	Organisation der Beschaffung und des Beschaffungscontrolling.....	140
3.4.2	Aufgaben des Beschaffungscontrolling	142
3.4.3	Analyse der Bedeutung und der Durchführung der Aufgaben..	149

3.4.4	Bewertung des Einsatzes von Controllinginstrumenten	151
3.5	Ergebnis: Modellelemente des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling	154
3.5.1	Unterstützung der Beschaffungsplanung	156
3.5.2	Unterstützung der Beschaffungssteuerung	162
3.5.3	Unterstützung der Beschaffungskontrolle.....	165
3.5.4	Unterstützung der Beschaffungsinformationsversorgung.....	171
4	GESTALTUNGSFELDER DES ERFOLGSORIENTIERTEN BESCHAFFUNGSCONTROLLING	175
4.1	Unterstützung der Beschaffungsplanung durch das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling	175
4.1.1	Erfassen und Bewerten der Ausgangssituation	176
4.1.1.1	Erfassen und Analysieren der Grunddaten	177
4.1.1.2	Erfassen und Analysieren der Beschaffungsobjekte.....	178
4.1.1.3	Erfassen und Analysieren der Beschaffungsquellen.....	184
4.1.1.4	Erfassen und Analysieren der Beschaffungsprozesse.....	186
4.1.1.5	Erfassen und Analysieren der Beschaffungsstrukturen	190
4.1.1.6	Zusammenfassung der Grunddatenanalyse: Bewertung der Ausgangssituation	193
4.1.2	Mitwirken bei der Formulierung und Festlegung von Beschaffungszielen	196
4.1.3	Unterstützen bei der Erarbeitung und Auswahl von Beschaffungsstrategien	199
4.1.3.1	Beschaffungsstrategien im erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling	201
4.1.3.2	Ableitung einer Beschaffungsstrategie	219
4.2	Unterstützung der Beschaffungssteuerung durch das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling	220
4.2.1	Erfolgsorientierte Beschaffungs-Balanced Scorecard	221
4.2.1.1	Einsatz der erfolgsorientierten Beschaffungs-BSC zur Unterstützung der Beschaffungssteuerung	222
4.2.1.2	Entwicklung und Einsatzmöglichkeiten einer erfolgsorientierten Beschaffungs-BSC	224
4.2.1.3	Überführung der Beschaffungsstrategie in die erfolgsorientierte Beschaffungs-BSC	229

4.2.1.4	Ableitung einer Hierarchie von erfolgsorientierten Beschaffungsteilbereichs-BSCs	231
4.2.2	Erfolgsorientierte Steuerung von Maßnahmen und Controllinginstrumenten in der Beschaffung.....	233
4.2.2.1	Unterstützung bei der Steuerung der Strategieumsetzung und Festlegung der zu ergreifenden Maßnahmen	234
4.2.2.2	Instrumente des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling	237
4.2.3	Erfolgsorientierte Beschaffungsbudgetierung.....	239
4.2.3.1	Grundzüge der ‚klassischen‘ Beschaffungsbudgetierung.....	239
4.2.3.2	‚Beyond Budgeting‘ und ‚Better Budgeting‘ als weiter entwickelte Systeme der Beschaffungsbudgetierung	240
4.2.3.3	Struktur des erfolgsorientierten Beschaffungsbudgets.....	243
4.2.3.4	Erstellung des erfolgsorientierten Beschaffungsbudgets.....	245
4.2.3.5	Zusammenführung zum Beschaffungs-Masterbudget.....	253
4.3	Unterstützung der Beschaffungskontrolle durch das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling.....	254
4.3.1	Messkonzept und Prozess der erfolgsorientierten Beschaffungskontrolle.....	255
4.3.2	Unterstützung der Erfolgskontrolle durch das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling	257
4.3.3	Unterstützung der Umsetzungskontrolle durch das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling	259
4.3.4	Unterstützung der Prämissenkontrolle durch das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling	260
4.4	Unterstützung der Beschaffungsinformationsversorgung durch das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling.....	263
4.4.1	Basisinformationsmodul Beschaffungsfrüherkennung	263
4.4.2	Basisinformationsmodul Beschaffungsmarktforschung	269
4.4.3	Basisinformationsmodul Lieferantenbewertung	271
4.4.4	Basisinformationsmodul Beschaffungskosten- und Beschaffungsleistungsrechnung.....	274
4.4.5	Basisinformationsmodul Berichtswesen der Beschaffung.....	281
4.5	Zusammenfassung der Gestaltungsfelder des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling.....	284

5	EMPIRISCHE ANALYSE BESTEHENDER ANSÄTZE ZUM ERFOLGSORIENTIERTEN BESCHAFFUNGSCONTROLLING	286
5.1	Fallstudie 1: Systemlieferant für die Automobilindustrie.....	286
5.1.1	Erfassen der Ausgangssituation	286
5.1.2	Formulierung von Beschaffungszielen	288
5.1.3	Erarbeiten von Beschaffungsstrategien.....	289
5.1.4	Umgesetzte Maßnahmen.....	291
5.2	Fallstudie 2: Zulieferunternehmen der Prozessindustrie	295
5.2.1	Erfassen der Ausgangssituation	295
5.2.2	Formulierung von Beschaffungszielen	297
5.2.3	Erarbeiten von Beschaffungsstrategien.....	299
5.2.4	Umgesetzte Maßnahmen.....	300
5.3	Fallstudie 3: Produzent von Spritzguss- und Extrusionsmaschinen	304
5.3.1	Erfassen der Ausgangssituation	304
5.3.2	Formulierung von Beschaffungszielen	305
5.3.3	Erarbeiten von Beschaffungsstrategien.....	309
5.3.4	Umgesetzte Maßnahmen.....	309
5.4	Fallstudie 4: Unternehmen des Fahrzeugbaus	312
5.4.1	Erfassen der Ausgangssituation	312
5.4.2	Formulierung von Beschaffungszielen	315
5.4.3	Erarbeiten von Beschaffungsstrategien.....	315
5.4.4	Umgesetzte Maßnahmen.....	317
5.5	Fallstudie 5: Automobilhersteller	319
5.5.1	Erfassen der Ausgangssituation	319
5.5.2	Umgesetzte Maßnahmen.....	323
5.6	Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Analysen ..	330
5.6.1	Vergleich und Bewertung der Ausprägungen der Gestaltungsfelder	330
5.6.2	Vergleich und Bewertung des Einsatzes der Controllinginstrumente	335
5.6.3	Realisierte Beschaffungserfolge	339

6 EMPFEHLUNGEN FÜR DIE AUSGESTALTUNG DES ERFOLGSORIENTIERTEN BESCHAFFUNGSCONTROLLING.....	343
6.1 Gestaltungsempfehlungen zur Unterstützung der erfolgsorientierten Beschaffungsplanung.....	343
6.1.1 Empfehlungen zur Erfassung der Ausgangssituation	343
6.1.2 Unterstützung bei der Formulierung von Beschaffungszielen..	348
6.1.3 Ableiten einer erfolgsorientierten Beschaffungsstrategie	352
6.2 Gestaltungsempfehlungen zur Unterstützung der erfolgsorientierten Beschaffungssteuerung	355
6.2.1 Durchgängige Erfolgsorientierung durch ein integriertes Steuerungs- und Messkonzept	355
6.2.2 Gestaltungsempfehlungen für den typenspezifischen Instrumenteneinsatz	360
6.3 Gestaltungsempfehlungen zur Unterstützung der erfolgsorientierten Beschaffungskontrolle	362
6.3.1 Gestaltungsempfehlungen für die Erfolgskontrolle	362
6.3.2 Gestaltungsempfehlungen für die Umsetzungskontrolle	365
6.3.3 Gestaltungsempfehlungen für die Prämissenkontrolle.....	366
6.4 Gestaltungsempfehlungen zur Unterstützung der erfolgsorientierten Beschaffungsinformationsversorgung	367
7 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	372
LITERATURVERZEICHNIS.....	378

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Gang der Untersuchung	10
Abbildung 2-1: Beschaffung/Procurement – Begriffe, Objekte und Funktionen	14
Abbildung 2-2: Einkauf /Purchasing – Begriffe, Objekte und Funktionen	17
Abbildung 2-3: Materialwirtschaft /Materials Management – Begriffe, Objekte und Funktionen	19
Abbildung 2-4: Logistik/Business Logistics – Begriffe, Objekte und Funktionen	20
Abbildung 2-5: Versorgungsmanagement/Supply Management – Begriffe, Objekte und Funktionen	22
Abbildung 2-6: Übersicht zentraler Controllingkonzeptionen	43
Abbildung 2-7: Informationsorientierte Konzeptionen des Controlling	44
Abbildung 2-8: Koordinationsorientierte Konzeptionen des Controlling	45
Abbildung 2-9: Vergleich ausgewählter Konzepte des Beschaffungscontrolling	55
Abbildung 2-10: Organisation des dezentralen Beschaffungscontrolling	62
Abbildung 2-11: Empirischer Bezugsrahmen	65
Abbildung 2-12: Charakteristische Merkmale der Stichprobe	70
Abbildung 2-13: Beschaffungsgüter-Portfolio	73
Abbildung 2-14: Beschaffungsquellen-Portfolio	74
Abbildung 2-15: Beschaffungsgüter-/Beschaffungsquellen-Portfolio	76
Abbildung 2-16: Charakterisierung der empirischen Basis der Expertenbefragung	77
Abbildung 2-17: Charakteristische Merkmale der betrachteten Unternehmen	79
Abbildung 2-18: Zusammenfassung des Bezugsrahmens	81
Abbildung 3-1: Begriffshierarchie im erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling...	91
Abbildung 3-2: Beschaffungserfolg als Zielerreichungsgrad.....	95
Abbildung 3-3: Abgrenzung von Beschaffungserfolgen und Einsparungen	96
Abbildung 3-4: Beschaffungserfolg und Unternehmenserfolg	98
Abbildung 3-5: Zuordnung der einzelnen Einflussgrößen zu den vier Hauptgruppen.....	101
Abbildung 3-6: Zwischenergebnis: Beschaffungsgüterportfolio	121
Abbildung 3-7: Zwischenergebnis: Beschaffungsquellen-Portfolio	122
Abbildung 3-8: Verteilung des Beschaffungsvolumens	124
Abbildung 3-9: Verteilung der Lieferantenzahl	125
Abbildung 3-10: Anwendung der Bildungskriterien zur Typenbildung.....	127
Abbildung 3-11: Darstellung der sechs Typen des Beschaffungscontrolling	128
Abbildung 3-12: Verteilung des Beschaffungsvolumens und der Lieferantenzahl auf die Typen des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling	129
Abbildung 3-13: Charakteristische Merkmale des Beschaffungscontrolling-Typs ,Effizienz sicherstellen’	131

Abbildung 3-14: Charakteristische Merkmale des Beschaffungscontrolling-Typs 'Effizienzpotenziale abschöpfen'	133
Abbildung 3-15: Charakteristische Merkmale des Beschaffungscontrolling-Typs 'Versorgungsrisiken managen'	134
Abbildung 3-16: Charakteristische Merkmale des Beschaffungscontrolling-Typs 'Marktpotenziale nutzen'	136
Abbildung 3-17: Charakteristische Merkmale des Beschaffungscontrolling-Typs 'Leistungspotenziale aufbauen'	137
Abbildung 3-18: Charakteristische Merkmale des Beschaffungscontrolling-Typs 'Effektivität erreichen'	139
Abbildung 3-19: Hierarchische Einbindung der Beschaffung	141
Abbildung 3-20: Organisation des Beschaffungscontrolling	142
Abbildung 3-21: Aufgaben zur Unterstützung der Beschaffungsplanung	144
Abbildung 3-22: Aufgaben zur Unterstützung der Beschaffungssteuerung	145
Abbildung 3-23: Aufgaben zur Unterstützung der Beschaffungskontrolle	146
Abbildung 3-24: Aufgaben zur Unterstützung der Beschaffungsinformationsversorgung	147
Abbildung 3-25: Analyse der Bedeutung und Durchführung der Aufgaben	150
Abbildung 3-26: Aufgaben mit den höchsten Defiziten bei der Durchführung	151
Abbildung 3-27: Bedeutung der Instrumente des Beschaffungscontrolling (1)	152
Abbildung 3-28: Bedeutung der Instrumente des Beschaffungscontrolling (2)	153
Abbildung 3-29: Modell des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling	154
Abbildung 3-30: Unterstützung der Beschaffungsplanung durch das Beschaffungscontrolling	161
Abbildung 3-31: Unterstützung der Beschaffungssteuerung durch das Beschaffungscontrolling	164
Abbildung 3-32: Unterstützung der Beschaffungskontrolle durch das Beschaffungscontrolling	170
Abbildung 3-33: Unterstützung der Beschaffungsinformationsversorgung durch das Beschaffungscontrolling	174
Abbildung 4-1: Analysekonzept zur Erfassung der Ausgangssituation	177
Abbildung 4-2: Forschungsfragen und Struktur der Grunddatenanalyse	178
Abbildung 4-3: Klassifizierung der Beschaffungsobjekte	182
Abbildung 4-4: Analyse der Zusammensetzung des Beschaffungsvolumens	183
Abbildung 4-5: Prozessmodell der Beschaffung	188
Abbildung 4-6: Analyse der Durchlaufzeiten	189
Abbildung 4-7: Organisationstypen in der Beschaffung	191
Abbildung 4-8: Kapazitätsanalyse für Beschaffungsaktivitäten	192
Abbildung 4-9: Zusammenfassung der Ausgangssituation	193
Abbildung 4-10: Beispiel für eine SWOT-Analyse	194
Abbildung 4-11: Visualisierung der bewerteten Ausgangssituation	196

Abbildung 4-12: Beispiel für ein operationales Beschaffungszielsystem	198
Abbildung 4-13: Beschaffungsstrategien und Beschaffungskonzepte	200
Abbildung 4-14: Integratives Modell der Beschaffungsstrategie von Eßig und Wagner	201
Abbildung 4-15: Beschaffungsstrategien im erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling.....	202
Abbildung 4-16: Normstrategien im Global Sourcing Portfolio	212
Abbildung 4-17: Preisvergleich und Vergleich der Total Cost of Ownership	213
Abbildung 4-18: Beschaffungsprozess und Konzepte des Electronic Sourcing.....	215
Abbildung 4-19: Morphologische Analyse der Beschaffungsstrategien.....	219
Abbildung 4-20: Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Controllingfeldern	227
Abbildung 4-21: Beziehungen zwischen Beschaffungs- und Unternehmenszielen	229
Abbildung 4-22: Beschaffungsstrategie und erfolgsorientierte Beschaffungs-BSC ...	230
Abbildung 4-23: Bedeutung der Strategieelemente für die Materialgruppen.....	232
Abbildung 4-24: Hierarchischer Zusammenhang der Beschaffungsstrategien	233
Abbildung 4-25: Ableitung materialgruppenspezifischer Umsetzungsvorgaben.....	235
Abbildung 4-26: Maßnahmenplan	236
Abbildung 4-27: Instrumente des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling.....	238
Abbildung 4-28: Koordinationsmechanismen und Budgetierungsansätze.....	242
Abbildung 4-29: Budgetstruktur im erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling.....	245
Abbildung 4-30: Steuerung der Beschaffungsleistungen	250
Abbildung 4-31: Kostenkategorien im Beschaffungskostenbudget	251
Abbildung 4-32: Budgetierung von Beschaffungskosten und Beschaffungsleistungen	253
Abbildung 4-33: Vergleich von Kosten und Einsparungen der Leistungssteigerung	254
Abbildung 4-34: Erfolgskontrolle als Regelkreis aus Plan-Ist- und Plan-Forecast-Vergleich	259
Abbildung 4-35: Systematik der Umsetzungskontrolle mittels Härtegraden	260
Abbildung 4-36: Matrix der Kontrollelemente und der Controllingfelder	262
Abbildung 4-37: Phasen des Früherkennungsprozesses.....	265
Abbildung 4-38: Empirische Analyse von Beschaffungsrisiken.....	269
Abbildung 4-39: Beispiel für ein System der Lieferantenbewertung.....	274
Abbildung 4-40: Beschaffungskosten- und Beschaffungsleistungsarten	277
Abbildung 4-41: Leistungsbeurteilung durch Deckungsbudgets	278
Abbildung 4-42: Ergebnisse ausgewählter Methoden.....	280
Abbildung 4-43: Erfolgsorientierte Berichtspyramide	283
Abbildung 5-1: Beschaffungssituation im Unternehmen der Fallstudie 1	287
Abbildung 5-2: Beispiel einer Zielplanungsmatrix	291
Abbildung 5-3: Wirkungsmatrix zur Fallstudie 1	292

Abbildung 5-4: Visualisierung der Beschaffungsstrategie im Portfolio	293
Abbildung 5-5: Kennzahlen zur Steuerung und Kontrolle der Beschaffungsleistung	294
Abbildung 5-6: Beschaffungssituation im Unternehmen der Fallstudie 2	296
Abbildung 5-7: Beschaffungsvision: Definierte Beschaffungsleistungen	298
Abbildung 5-8: Erfolgsbeitrag der Beschaffung	299
Abbildung 5-9: Wirkungsmatrix zur Fallstudie 2	301
Abbildung 5-10: Anforderungen an die Definition von Maßnahmen	302
Abbildung 5-11: Potenzialrealisierung und Realisierungsgrade (RG).....	302
Abbildung 5-12: Einkaufspotenzialanalyse als Controllinginstrument	303
Abbildung 5-13: Potenzialableitung durch den Einsatz von Benchmarking	306
Abbildung 5-14: Beschaffungssituation im Unternehmen der Fallstudie 3	307
Abbildung 5-15: Wirkungsmatrix zur Fallstudie 3	310
Abbildung 5-16: Systematik des Preisvergleichs.....	311
Abbildung 5-17: Bewertung der Ausgangssituation im Unternehmen der Fallstudie 4	312
Abbildung 5-18: Beschaffungssituation im Unternehmen der Fallstudie 4	313
Abbildung 5-19: Zielsystem des Unternehmens der Fallstudie 4	315
Abbildung 5-20: Wirkungsmatrix zur Fallstudie 4	317
Abbildung 5-21: Controllingregelkreise zur Messung der Beschaffungsleistung	318
Abbildung 5-22: Daten des Unternehmens und Analysefelder des Audits.....	320
Abbildung 5-23: Übersicht über eingesetzte Methoden	320
Abbildung 5-24: Erfassung der Abnehmer-Lieferanten-Kombinationen	321
Abbildung 5-25: Hypothesensystem zur Analyse der Zielkostenüberschreitung	323
Abbildung 5-26: Unterstützung der Lieferantenauswahl durch das Beschaffungscontrolling.....	324
Abbildung 5-27: Systematisierung ausgewählter Kosteneinflussgrößen.....	325
Abbildung 5-28: Preisdokumentation und Ableitung von Maßnahmen	326
Abbildung 5-29: Ergebnis der Wettbewerbsanalyse.....	328
Abbildung 5-30: Methodenmodell.....	329
Abbildung 5-31: Entwicklungsstand des Beschaffungscontrolling in den Unternehmen der Fallstudienanalysen.....	331
Abbildung 5-32: Entwicklungsstand des Beschaffungscontrolling in den Unternehmen der befragten Experten.....	333
Abbildung 5-33: Bewertung des Entwicklungsstands der analysierten Systeme des Beschaffungscontrolling.....	333
Abbildung 5-34: Entwicklungsstand des Beschaffungscontrolling und Unternehmenserfolg.....	334
Abbildung 5-35: Intensität des Instrumenteneinsatzes	335
Abbildung 5-36: Intensität des Instrumenteneinsatzes im Controllingfeld Beschaffungsobjekte	336

Abbildung 5-37: Intensität des Instrumenteneinsatzes im Controllingfeld Beschaffungsquellen.....	337
Abbildung 5-38: Intensität des Instrumenteneinsatzes im Controllingfeld Beschaffungsprozesse.....	337
Abbildung 5-39: Intensität des Instrumenteneinsatzes im Controllingfeld Beschaffungsstrukturen	338
Abbildung 5-40: Intensität des Einsatzes controllingfeldübergreifender Instrumente	339
Abbildung 5-41: Übersicht über die Bedeutung der Typen in den Unternehmen der Fallstudienanalyse	339
Abbildung 5-42: Realisierte Einsparungen in den Unternehmen der Fallstudienanalyse	340
Abbildung 5-43: Verteilung der realisierten Einsparungen nach Typen	341
Abbildung 5-44: Beschaffungserfolgsmatrix	342
Abbildung 6-1: Analysekonzept im erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling	344
Abbildung 6-2: Gestaltungsempfehlung für die Erfassung und Bewertung der Ausgangssituation.....	347
Abbildung 6-3: Bedeutung der Beschaffungsziele für die Typen des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling.....	349
Abbildung 6-4: Bedeutung der Beschaffungsstrategien für die Typen des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling.....	353
Abbildung 6-5: Ansatzpunkte für die Ableitung typenspezifischer Beschaffungsstrategien.....	354
Abbildung 6-6: Integrierte Steuerung durch die erfolgsorientierte Beschaffungs- BSC und erfolgsorientierten Beschaffungs-Budgets	356
Abbildung 6-7: Vorschlag für den Einsatz typenspezifischer Messgrößen.....	358
Abbildung 6-8: Empfehlungen für typenspezifische Budgetierungstechniken	360
Abbildung 6-9: Gestaltungsempfehlung für den typenspezifischen Instrumenteneinsatz.....	361
Abbildung 6-10: Visualisierung der Erfolgskontrolle.....	363
Abbildung 6-11: Erfolgskontrolle im Beschaffungsleistungs-Portfolio.....	364
Abbildung 6-12: Umsetzungskontrolle mittels Härtegraden.....	365
Abbildung 6-13: Visualisierung der Prämissenänderungen im Beschaffungsportfolio	367
Abbildung 6-14: Schwerpunkte der Informationsversorgung für die Controllingtypen.....	368
Abbildung 6-15: Empfehlung für die Erstellung von empfängerorientierten Berichten	370
Abbildung 6-16: Integration des Beschaffungsberichtswesens in das Unternehmenscontrolling	371
Abbildung 7-1: Konzept des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling.....	375

Abkürzungsverzeichnis zitierter Zeitschriften und Handwörterbücher

AM	Advanced Manufacturing
ASQ	Administrative Science Quarterly
BA	Beschaffung aktuell
b&b	bilanz & buchhaltung
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BddW	Blick durch die Wirtschaft
CAPS	Center for Advanced Purchasing Studies
CI	Computers in Industry
CIE	Computers & Industrial Engineering
CM	Controller Magazin
CMR	California Management Review
Controlling	Controlling Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
DU	Die Unternehmung
EAR	European Accounting Review
EFQM	European Foundation for Quality Management
EJoOR	European Journal of Operational Research
EMJ	European Management Journal
EJoP & SM	European Journal of Purchasing & Supply Management
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FB/IE	Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering
FTD	Financial Times Deutschland
HMD	Praxis der Wirtschaftsinformatik (früher: Handbuch der modernen Datenverarbeitung)
HBm	Harvard Business manager
HBR	Harvard Business Review
Hm	HARVARD business manager (bis 1992: HARVARDmanager)
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWPlan	Handwörterbuch der Planung
HWProd	Handwörterbuch der Produktion
IA	Industrie Anzeiger
IJL	International Journal of Logistics
IJPE	International Journal of Production Economics
IJPMM	International Journal of Purchasing and Materials Management
IJOPM	International Journal of Operations & Production Management
IJDLM	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management
IM	Industrie Management
IM & C	Information Management & Consulting
IMM	Industrial Marketing Management
INM	Information & Management

IO	IO Management
JCM	Journal of Cost Management
JfB	Journal für Betriebswirtschaft
JMAR	Journal of Management Accounting Research
JoBS	Journal of Business Strategy
JoOM	Journal of Operations Management
JoPS	Journal of Purchasing & Supply Management
JoSPM	Journal of Strategic Performance Measurement
JSCM	The Journal of Supply Chain Management
krp	Kostenrechnungspraxis
Lh	Logistik heute
LM	Logistik Management
LQ	Logistics Quarterly
LRP	Long Range Planning
LS	Logistik Spektrum
MAR	Management Accounting Research
McKQ	The McKinsey Quarterly
MM	Manager Magazin
M & M	Marktforschung & Management
MS	Management Science
PPSM	PPS Management
Practix	Best Practices in Purchasing & Supply Chain Management
SCM	Supply Chain Management
SMR	Sloan Management Review
SMJ	Strategic Management Journal
Thexis	Fachzeitschrift für Marketing der Universität St. Gallen
VDI-N	VDI-Nachrichten
WI	Wirtschaftsinformatik
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WiWo	Wirtschaftswoche
ZfAW	Zeitschrift für die gesamte Automobilindustrie
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation (bis 1981: zo - Zeitschrift für Organisation)
ZfCM	Zeitschrift für Controlling & Management (vormals Kostenrechnungspraxis)
ZP	Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung
ZversWiss	Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft

sonstige Abkürzungen:

EBITDA	Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Appreciations
EFQM	European Foundation for Quality Management
DPM	Defects per Million
PPM	Parts per Million

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Unternehmen stehen seit einigen Jahren einer sich stark wandelnden Umwelt gegenüber, die zunehmend dynamischer und komplexer wird. Diese Herausforderungen resultieren aus veränderten Wettbewerbsbedingungen¹, wie Globalisierung, Entwicklung und Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, Kostendruck durch günstiger produzierende Wettbewerber sowie gestiegene und sich schnell wandelnde Kundenanforderungen. Damit die Unternehmen diesem weltweiten Wettbewerbsdruck nachhaltig erfolgreich begegnen können, müssen sie neue Erfolgspotenziale erschließen und ausschöpfen.

Den meisten Unternehmen in Deutschland ist es kaum möglich, allein mit der Reduzierung der Produktionskosten und/oder Verminderung der Kosten für den Absatz erfolgreich am Markt zu überstehen. Dies hat dazu geführt, dass besonders in den letzten Jahren die Beschaffung enorm an Bedeutung gewonnen hat und in den Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Forschung und der unternehmerischen Praxis gerückt ist. Dadurch hat sich auch die Position der Beschaffung und des Beschaffungsmanagement vom operativ ausgerichteten Erfüllungshelfer der Produktion und des Absatzes hin zum strategischen Partner im Unternehmen grundlegend geändert.²

Aktuelle Entwicklungen, wie globale Beschaffungsmärkte, abnehmende Fertigungstiefen, kürzere Innovationszyklen, steigende Variantenzahl, Beschaffung von Modulen und Systemen, Einbindung in Beschaffungsk Kooperationen und in unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten bilden den überzeugenden Beweis für die zunehmende Bedeutung der Beschaffung. Der hohe Stellenwert als Wettbewerbsvorteil wird der Beschaffung auch im englischsprachigen Schrifttum seit den 80er Jahren eingeräumt, wo die Beschaffung als „source of competitive advantages“³ angesehen wird. Es hat sich gezeigt, dass die Beschaffung besonders aufgrund der zunehmenden Beschaffungsintensität einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des gesamten Unternehmens beisteuert.

Allerdings existiert bisher kein überzeugendes Konzept zur Messung des Beschaffungserfolgs. Dies resultiert u.a. daraus, dass der Terminus Beschaffungserfolg, die zentrale Größe des Beschaffungscontrolling, sehr uneinheitlich definiert wird und die Erfolgsbeiträge der Beschaffung häufig nicht gemessen werden. Leistungen der Beschaffung und Beschaffungskosten als zentrale Größen des Beschaffungserfolgs werden im Schrifttum unterschiedlich behandelt. Mit der Festlegung des Begriffs Beschaffungskosten und der Erfassung der Beschaffungskosten haben sich zwar einige Autoren beschäftigt, allerdings besteht hier immer noch Forschungsbedarf. Eine besonders große Bedeutung kommt heute den Beschaffungsleistungen zu. Von einigen

¹ Vgl. Wildemann [Logistik 2005], S. 1 und Wildemann [Wertschöpfung 2007], S. 13 ff.

² Vgl. Wildemann [Einkaufspotenzialanalyse 2007], S. 1.

³ Kaufmann [Purchasing 2002], S. 8 und die dort zitierte Literatur.

Autoren wird die Messung der Beschaffungsleistungen als zentrale Aufgabe des Beschaffungscontrolling angesehen.⁴ Es bestehen hier sowohl Defizite bei der Definition des Terminus Beschaffungsleistungen als auch bei der Erfassung und Messung der Beschaffungsleistungen. Aufgrund der jahrzehntelangen ‚stiefmütterlichen‘ Behandlung der Beschaffung in der Betriebswirtschaftslehre⁵ bestehen erhebliche Defizite im Schrifttum zur Beschaffung. Dies hat auch dazu geführt, dass es sowohl an einer fundierten Erklärung des Beschaffungsbegriffs als auch des Begriffs des Beschaffungsmanagement fehlt. Zum Nachweis der erfolgreichen Tätigkeit der Beschaffung ist es zwingend notwendig, über die Beschaffungserfolge zu berichten. Dabei sind diese Erfolge sowohl intern, z.B. an die anderen Funktionsbereiche und das Top-Management des Unternehmens, als auch extern, z.B. an die Lieferanten und Kunden, zu kommunizieren.

Der in der Beschaffung auftretende große Koordinations- und Kommunikationsbedarf erfordert den Einsatz eines modernen Beschaffungscontrolling. Es liegen im betriebswirtschaftlichen Schrifttum nur wenig überzeugende Veröffentlichungen zum Beschaffungscontrolling vor. Ein aktuelles und anerkanntes Konzept des Beschaffungscontrolling zur Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung der Beschaffung existiert nicht. Weiterhin ist festzustellen, dass zwar in vielen Veröffentlichungen eine kaum noch zu überschauende Zahl von Controllinginstrumenten behandelt wird, eine intensive Untersuchung der traditionellen und modernen Instrumente des Beschaffungscontrolling bisher jedoch fehlt. Auch mangelt es an empirischen Untersuchungen darüber, ob und inwieweit die Controllinginstrumente in der Beschaffung und im Beschaffungscontrolling in der Realität eingesetzt werden.

In der Beschaffung bestehen konkurrierende Ziele bei der Optimierung der zentralen Erfolgsgrößen, wie Beschaffungskosten, -zeiten und -qualitäten. Es ist eine wichtige Aufgabe des Beschaffungscontrolling, bestehende Zielkonflikte aufzuzeigen und Lösungsvorschläge zu unterbreiten, um die Effektivität und Effizienz der Beschaffungsaktivitäten ziel- und erfolgsorientiert zu steigern. Voraussetzung hierfür ist, dass Erfolgspotenziale in der Beschaffung frühzeitig identifiziert und Maßnahmen zu ihrer Realisierung eingeleitet werden. Trotz der aufgezeigten großen Bedeutung des Beschaffungscontrolling bestehen erhebliche Defizite bei den bestehenden Ansätzen zur Lösung dieser Probleme. Diese Problemfelder sind wie folgt zusammenzufassen:

- Die Aufgaben des Beschaffungscontrolling werden nicht entsprechend der Bedeutung von bestehenden Erfolgspotenzialen in der Beschaffung durchgeführt.
- Die vorgeschlagenen Systeme des Beschaffungscontrolling berücksichtigen die bestehenden Unterschiede in den Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen nur unzureichend. Es findet meist keine Ausrichtung an spezifische Beschaffungssituationen statt.

⁴ Vgl. Kaufmann et al. [Beschaffungscontrolling 2005], S. 3; Wagner/Weber [Beschaffungscontrolling 2007], S. 17 ff.

⁵ Vgl. dazu als ein Beispiel für viele die von Erich Gutenberg veröffentlichten 3 Bände der Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Dabei behandeln der Band 1 die Produktion, Band 2 den Absatz und Band 3 die Finanzen.

- Es bestehen hohe Barrieren bei der Umsetzung strategischer Beschaffungspläne in operative Beschaffungsprogramme. Der Einsatz von Instrumenten der Beschaffungsplanung, -steuerung und -kontrolle erfolgt weitgehend unverbunden und wird nicht adäquat durch das Beschaffungsinformationssystem unterstützt.
- Es besteht keine Einigkeit über die zu verwendenden Zielgrößen der Beschaffung und den bestehenden Interdependenzen zwischen den strategischen Erfolgsfaktoren der Beschaffung. Das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling muss hier das Management bei der Formulierung eines erfolgsorientierten Beschaffungszielsystems unterstützen sowie den Zusammenhang zum unternehmerischen Zielsystem aufzeigen.
- Es bestehen große Defizite beim Einsatz moderner Instrumente des Beschaffungscontrolling. Eine weitere Aufgabe des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling ist es deshalb, kontextspezifische Vorschläge für den Instrumenteneinsatz zu erarbeiten und Mitarbeiter bei deren Umsetzung zu unterstützen.

Die Problemstellung für das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling besteht zunächst darin, eine komplexe Ausgangssituation, gekennzeichnet durch eine große Vielfalt unterschiedlicher Kombinationen aus Beschaffungsobjekten, Beschaffungsquellen, Beschaffungsprozessen sowie Beschaffungsstrukturen, abzubilden, zu strukturieren und ein erfolgsorientiertes Managen zu ermöglichen. Um die auf den Beschaffungsmärkten bestehenden großen Erfolgspotenziale zu realisieren, ist der Einsatz geeigneter Managementkonzepte dringend erforderlich.

Aus den aufgezeigten Defiziten leitet sich die Problemstellung der vorliegenden Arbeit ab. Zur Lösung dieser Probleme sind die folgenden Fragen zu beantworten:

- Worin unterscheiden sich bestehende Erklärungsansätze der Forschungsgebiete Beschaffung, Controlling und Beschaffungscontrolling?
- Welche Lösungsansätze eignen sich als Basis für den Entwurf eines Systems des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling?
- Welche Einflussgrößen wirken auf die Gestaltung des Beschaffungscontrolling?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den feststellbaren Ausprägungen der Einflussgrößen und der Gestaltung eines Systems des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling?
- Aus welchen Elementen ist das System des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling zu bilden und welche Controllingfelder sind zu bearbeiten?
- Wie sind bestehende strategische und operative Erfolgspotenziale in der Beschaffung zu identifizieren und in realisierte Beschaffungserfolge zu überführen?
- Welche Beschaffungsstrategien existieren und welche Instrumente sind zur erfolgreichen Umsetzung einzusetzen?
- In welchem Ausmaß sind Systeme des Beschaffungscontrolling in der unternehmerischen Praxis implementiert?
- Werden die Aufgaben des Beschaffungscontrolling entsprechend ihrer Bedeutung durchgeführt und welche Beschaffungserfolge sind realisierbar?
- Welche Gestaltungsempfehlungen sind zielführend?

Die Beantwortung dieser Fragen war der Anlass zur Anfertigung dieser Arbeit.

1.2 Zielsetzung und Gang der Untersuchung

1.2.1 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist der Entwurf einer Konzeption für das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling. Dieses Konzept soll eine effektive und effiziente Planung, Steuerung und Kontrolle der Beschaffung unterstützen sowie beim Aufbau und dem laufenden Betrieb eines Beschaffungsinformationssystems helfen. Damit wird angestrebt, Erfolgspotenziale in der Beschaffung systematisch zu identifizieren, Maßnahmen zur Ausschöpfung dieser Potenziale vorzuschlagen sowie deren Umsetzungsgrad festzustellen. Zudem wird das Ziel verfolgt, Beschaffungserfolge zu messen und zu dokumentieren.

Zur Beantwortung der Frage nach der Ausgestaltung eines erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling wird ein konzeptioneller und empirischer Bezugsrahmen⁶ erstellt. Der Bezugsrahmen ermöglicht die Strukturierung des Gestaltungsproblems ‚Beschaffungscontrolling‘ durch die Abgrenzung wesentlicher Begriffe, die Erarbeitung eines einheitlichen Begriffsverständnisses und die Einordnung der konkreten Aufgabenstellungen des Beschaffungsmanagement und des Beschaffungscontrolling. Damit ist die Basis für das zu entwickelnde Modell eines erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling zu schaffen.

Zur Formulierung des Modells des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling werden die Aussagen der Systemtheorie zugrunde gelegt. Zur Erreichung des angestrebten Untersuchungsziels sind die Aufgaben zu analysieren, die das Beschaffungscontrolling zur Unterstützung der vier Gestaltungsfelder: Beschaffungsplanung, Beschaffungssteuerung, Beschaffungskontrolle und Beschaffungsinformationssystem zu erfüllen hat.

In der betriebswirtschaftlichen Forschung wurden verschiedene Wissenschaftsprogramme⁷ entwickelt. Häufig wird dabei zwischen dem Beschreibungs-, dem Erklärungs- und dem Gestaltungsziel differenziert.⁸ Zweck des Beschreibungsziels⁹ dieser Arbeit ist eine möglichst exakte Beschreibung der Aufgabenbereiche des Beschaffungsmanagement und des Beschaffungscontrolling. Zudem sind die in der Realität vorliegenden Probleme der Beschaffung und des Beschaffungscontrolling aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Zur Lösung dieser Aufgaben sind das betriebswirtschaftliche Schrifttum zur Beschaffung auszuwerten sowie die Grundzüge des Controlling zu schildern und in einer Übersicht zusammenzufassen. Eine weitere wichtige Aufgabe ist es, vorliegende Veröffentlichungen zum Beschaffungscontrolling zu erfassen und

⁶ Vgl. zum heuristischen Potenzial von Bezugsrahmen u.a. Kubicek [Bezugsrahmen 1977], S. 15 ff.

⁷ Auf weitere Konzepte, z.B. die Trennung zwischen den Phasen des Entdeckungs-, Begründungs- und Verwendungszusammenhangs, wird hier nicht eingegangen. Siehe hierzu u.a. Kaufmann, der dieses Phasenmodell im Rahmen seiner Habilitationsschrift zum Forschungsprojekt: Internationales Beschaffungsmanagement verwendet. Vgl. Kaufmann [Beschaffungsmanagement 2001], S. 12 ff. und die dort zitierte Literatur.

⁸ Vgl. dazu u.a. Zelewski [Grundlagen 1999], S. 31 ff.

⁹ Von Schweitzer als ‚Deskriptive Aussagen‘ bezeichnet. Weiterhin unterscheidet er zwischen ‚Theoretischen Aussagen‘ (Erklärungen) und ‚Pragmatischen Aussagen‘. Vgl. Schweitzer [Gegenstand 1994], S. 48 ff.

auszuwerten. Dabei werden Vor- und Nachteile der verschiedenen Konzepte des Beschaffungscontrolling geschildert und in einer Synopse dargestellt.

Gegenstand des Erklärungsziels dieser Untersuchung sind verschiedene Arbeitsfelder. In einem ersten Schritt werden Folgerungen aus dem theoretischen Bezugsrahmen gezogen. Anschließend erfolgt die Erklärung der Wirkungsweisen der Funktionen und der Organisation des Beschaffungscontrolling. Zudem sind die in den vier Controllingfeldern: Beschaffungsobjekte, Beschaffungsprozesse, Beschaffungsstrukturen und Beschaffungsquellen auftretenden Probleme aufzuzeigen und zu erklären. Weiterhin sind ausgewählte traditionelle und moderne Controllinginstrumente des Beschaffungscontrolling zu beschreiben und die Auswirkungen ihres Einsatzes in der Realität zu erklären. Die Untersuchungen werden anhand der Gestaltungsfelder: Beschaffungsplanung, Beschaffungssteuerung, Beschaffungskontrolle und Beschaffungsinformationssystem durchgeführt.

Eine Voraussetzung für die Erfüllung des Gestaltungsziels dieser Schrift sind Informationen über den Stand der eingesetzten Beschaffungscontrolling-Konzepte in der unternehmerischen Praxis. Diese Informationen sollen mit Hilfe verschiedener empirischer Untersuchungen gewonnen werden. Dabei werden die Fallstudienanalyse und die Expertenbefragungen als besonders geeignete Forschungsmethoden eingesetzt. Hierbei sind auch die Erfolgsgrößen und die Ergebniswirkungen der Beschaffung zu bestimmen. Weiterhin sind die Wirkungen der Beschaffungsstrategien auf das Ergebnis der Beschaffung zu ermitteln und zu kontrollieren. Mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen wird auch ein Beitrag zur Weiterentwicklung des von Friedl Ende der achtziger Jahre entwickelten und stark beachteten „konzeptionellen Ansatzes für ein Beschaffungscontrolling“¹⁰ geleistet. Ferner soll empirisch überprüft werden, ob die damals aufgestellte Behauptung, dass das Beschaffungscontrolling in der unternehmerischen Praxis kaum verbreitet ist,¹¹ heute noch Gültigkeit hat.

Zudem werden Überlegungen zur Konstruktion einer erfolgsorientierten Beschaffungs-Balanced Scorecard angestellt. Die aktuelle Diskussion zur klassischen Beschaffungsbudgetierung sowie zum Better Budgeting und Beyond Budgeting wird aufgegriffen. Die Beurteilung der Einsatzmöglichkeiten und des Einsatzes dieser modernen und weiterer Instrumente im Beschaffungscontrolling und in der Beschaffung der Unternehmen werden durch Expertenbefragungen erfasst.

Die Arbeit ist so angelegt, dass sie kein Konfliktmodell ‚Theorie oder Praxis‘ darstellt, sondern bewusst als Konsensmodell ‚Theorie und Praxis‘ konzipiert ist.¹² Zur Erreichung des Ziels dieser Untersuchung sind besonders folgende theoretische Überlegungen anzustellen:

- Aussagen zu den Aufgaben des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling formulieren (funktionale Dimension),
- Fragen zur Organisation des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling ansprechen (institutionale Dimension) und

¹⁰ Friedl [Beschaffungscontrolling 1990], S. 17.

¹¹ Vgl. Friedl [Beschaffungscontrolling 1990], S. 17 und die dort angeführte Literatur.

¹² Vgl. dazu Kaufmann [Beschaffungsmanagement 2001], S. 13 f.

- traditionelle und moderne Controllinginstrumente vorstellen und auf ihre Einsatzmöglichkeiten im erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling überprüfen (instrumentale Dimension).

Ein weiteres Ziel der Arbeit ist die Erfassung und Bewertung des Entwicklungsstands des Beschaffungscontrolling in der unternehmerischen Praxis. Zudem wird angestrebt, sowohl Hinweise zur Erschließung von Kostensenkungspotenzialen zu geben als auch Ansätze zur Leistungsverbesserung in der Beschaffung aufzuzeigen. Weiterhin sollen Lösungsvorschläge zur Optimierung der Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen erarbeitet werden. Dabei betreffen diese Überlegungen nicht nur die ‚externen‘ Lieferanten, sondern es sollen auch Lösungen zur Erreichung der Zufriedenheit der ‚internen‘ Kunden erarbeitet werden.

Darüber hinaus sind weitere Problemfelder zu behandeln. So werden die in der Realität existierenden unterschiedlichen Konzepte des traditionellen Beschaffungscontrolling nicht nur vorgestellt und systematisiert, sondern auch in Abhängigkeit von verschiedenen Einflussfaktoren erklärt und auf ihren Aussagegehalt hin überprüft.

Weiterhin sind die im aktuellen Beschaffungsmanagement und besonders im Beschaffungscontrolling vorliegenden Defizite aufzuzeigen.¹³ Die bei diesen Untersuchungen gewonnenen Erkenntnisse sollen dazu beitragen, ein erfolgsorientiertes Beschaffungscontrolling zu konzipieren, welches zur Gestaltung und Umsetzung einer effektiven und effizienten Beschaffung beiträgt.

1.2.2 Gang der Untersuchung

Zur Erreichung der aufgezeigten Ziele dieser Arbeit wurde die in Abbildung 1-1 dargestellte Vorgehensweise gewählt. Im Anschluss an den Problemaufriss im ersten Teil der Arbeit wird der konzeptionelle und empirische Bezugsrahmen zur Gestaltung des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling erarbeitet und die Datenbasen der empirischen Analysen vorgestellt. Zunächst werden grundlegende Betrachtungen zur Beschaffung angestellt (Kapitel 2.1). Dazu sind die unterschiedlichen Inhalte des Beschaffungsbegriffs zu schildern, der Beschaffungsbegriff zu präzisieren und von verwandten Bezeichnungen, wie Einkauf, Materialwirtschaft, Logistik und Versorgungsmanagement abzugrenzen. In den nächsten Abschnitten erfolgt die Untersuchung der Beschaffungsziele (2.1.2), der Beschaffungsstrategien (2.1.3) sowie die Analyse der Aufgaben und Maßnahmen der Beschaffung (2.1.4). Dieses Untersuchungsrastrer: Analyse der Ausgangssituation, Formulieren der Ziele, Festlegen der Strategien und Ergreifen von Maßnahmen wird im weiteren Verlauf der Arbeit beibehalten. Im Anschluss daran steht das Controlling im Mittelpunkt der Betrachtungen (Kapitel 2.2). Nach einigen grundlegenden Überlegungen zum Controllingbegriff erfolgt die Analyse der Controllingziele. Bei der Behandlung ausgewählter Controllingkonzepte werden Aufgaben, Instrumente und die Organisation des Controlling betrachtet. Mit einer

¹³ Vgl. zum Entwicklungsstand der empirischen Forschung zum Beschaffungsmanagement u.a. Kaufmann [Beschaffungsmanagement 2001], S. 51 ff. und die dort zitierte Literatur. Siehe dazu auch die zahlreichen Veröffentlichungen des Forschungsteams aus dem Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS) u.a. CAPS et al. [Purchasing 1998]; Carter et al. [Indirect Spend 2003]; Ellram [TCO 2002], S. 659 ff.; Monczka/Trent [Purchasing 1995].

vergleichenden Darstellung ausgewählter Controllingkonzepte wird das Kapitel 2.2 abgeschlossen. Das Beschaffungscontrolling ist Gegenstand der Untersuchungen im Kapitel 2.3. Begriffliche Grundlagen des Beschaffungscontrolling werden geschildert sowie Ziele des Beschaffungscontrolling vorgestellt und ausgewählte Konzepte des Beschaffungscontrolling in einer Synopse gegenübergestellt. Zudem erfolgen die Analyse und der Vergleich traditioneller Beschaffungscontrolling-Konzepte und deren Elemente, wie die funktionale, die instrumentale und die institutionale Dimension. Die Schilderung der Vorgehensweisen bei den empirischen Analysen und die Charakterisierung der Datenbasen erfolgen im Kapitel 2.4. Dabei werden die Einflussgrößen analysiert, die Datenbasis und die Erhebungsmethode der Expertenbefragung geschildert sowie die Fallstudienmethode und die in den Fallstudien analysierten Unternehmen vorgestellt. Mit einer zusammenfassenden Betrachtung des Bezugsrahmens im Kapitel 2.5 wird der zweite Teil der Arbeit abgeschlossen.

Die theoretischen Überlegungen und die empirischen Untersuchungen werden im dritten Teil der Dissertation fortgesetzt. Hier ist mit dem Entwurf des Modells des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling die Voraussetzung dafür zu schaffen, das zentrale Ziel dieser Arbeit zu erreichen. Als Grundlage zur Formulierung des Modells sind in Kapitel 3.1 systemtheoretische Grundzüge zu schildern, die die Basis für die folgenden Untersuchungsschritte darstellen. Im Kapitel 3.2 werden Überlegungen zum Begriff des Beschaffungserfolgs angestellt. Dazu wird zunächst kurz über die Ansätze zur Messung und Darstellung des Unternehmenserfolgs und der dort existierenden Defizite berichtet. Danach folgt die Vorstellung und kritische Bewertung der bisher vorliegenden rudimentären Ansätze zur Erfassung, Messung und Dokumentation des Beschaffungserfolgs. Zudem wird eine Begriffshierarchie zur Ableitung des Begriffs ‚Beschaffungserfolg‘ erarbeitet. Die Analyse und empirische Überprüfung der modellspezifischen Einflussgrößen, die auf die Ausgestaltung des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling wirken, finden im Kapitel 3.3 statt. Zunächst erfolgt die Kennzeichnung der Vorgehensweise zur empirischen Analyse der Größen, die die Ausgestaltung des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling beeinflussen. Im Abschnitt 3.3.1 werden die Einflussgrößen vorgestellt, untersucht und klassifiziert. Gegenstand des Abschnitts 3.3.2 ist die empirische Analyse der Beschaffungssituationen, welche die Anforderungen an das zu konzipierende erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling festlegen. Zudem werden dort Typen des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling gebildet. Diese sechs Typen werden beschrieben und deren charakteristische Ausprägungen kritisch beleuchtet. Als wissenschaftliche Methode wird hier die Typologie eingesetzt.

Gegenstand des Kapitels 3.4 sind theoretische Überlegungen und empirische Befunde zur modellspezifischen Aufgabenanalyse. Wertvolle Informationen werden hier durch Experteninterviews gewonnen, z.B. zu Themen der Organisation der Beschaffung und des Beschaffungscontrolling. Zudem werden die Aufgaben des Beschaffungscontrolling diskutiert sowie ihre Durchführung und Bedeutung in der Realität analysiert. Anschließend wird gezeigt, wie der Einsatz der Controllinginstrumente durch die Experten bewertet wird.

Als Ergebnis der Untersuchungen werden die Elemente des Modells des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling im Kapitel 3.5 vorgestellt. Beschaffungsplanung,