

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang **Betriebswirtschaft**
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Instrumente und Kennzahlen im strategischen Beschaffungscontrolling
und deren Beitrag zur Optimierung des Unternehmenserfolgs**

Erstkorrektor: Prof. Dr. Thomas Hänichen

Zweitkorrektor: Prof. Dr. Michael Gutiérrez

Verfasser/-in: Cansu Yigit

Matrikel-Nr.: 288070

Thema erhalten: 23.11.2023

Arbeit abgegeben: 24.03.2024

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| Abkürzungsverzeichnis..... | III |
| Abbildungsverzeichnis..... | IV |
| 1 Einleitung und Struktur der Arbeit..... | 1 |
| 1.1 Hinführung und Problemstellung | 1 |
| 1.2 Zielsetzung und Struktur der Arbeit | 1 |
| 2 Theoretische Grundlagen | 3 |
| 2.1 Controlling..... | 3 |
| 2.1.1 Begriff Controlling..... | 3 |
| 2.1.2 Ziele und Funktionen des Controllings | 5 |
| 2.1.3 Abgrenzung strategisches und operatives Controlling..... | 8 |
| 2.2 Die Beschaffung | 9 |
| 2.2.1 Begriff Beschaffung | 10 |
| 2.2.2 Aufgaben und Ziele der Beschaffung | 11 |
| 2.3 Beschaffungscontrolling..... | 15 |
| 2.3.1 Begriff Beschaffungscontrolling..... | 15 |
| 2.3.2 Ziele und Funktionen des Beschaffungscontrolling..... | 16 |
| 2.3.3 Beitrag des Beschaffungscontrollings zum Unternehmenserfolg | 20 |
| 3 Instrumente und Kennzahlen des Beschaffungscontrolling..... | 20 |
| 3.1 Strategische Instrumente des Beschaffungscontrolling..... | 21 |
| 3.1.1 Target Costing | 21 |
| 3.1.2 Benchmarking | 28 |
| 3.1.3 Portfolioanalyse..... | 33 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.2 | Das Kennzahlensystem Balanced Scorecard bzw. Beschaffungs-Balanced Scorecard | 40 |
| 3.2.1 | Die klassische Balanced Scorecard | 41 |
| 3.2.2 | Balanced Scorecard in der Beschaffung | 43 |
| 4 | Fazit | 49 |
| 4.1 | Zusammenfassung | 49 |
| 4.2 | Ausblick | 50 |
| | Literaturverzeichnis | V |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|---------------------|
| Aufl. | Auflage |
| bzw. | beziehungsweise |
| f. | folgende Seite |
| ff. | fortfolgende Seiten |
| o.V. | ohne Verfasser |
| S. | Seite |
| u.a. | unter anderem |
| Vgl. | Vergleiche |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Der Regelkreis des Controllings | 6 |
| Abbildung 2: Vorgehensweise zur Ermittlung der Target Costs | 25 |
| Abbildung 3: Zielkostendiagramm..... | 26 |
| Abbildung 4: Benchmarking-Arten nach dem Vergleichspartner | 29 |
| Abbildung 5: Bewertung der Benchmarking-Arten..... | 32 |
| Abbildung 6: Marktmacht-Portfolio | 34 |
| Abbildung 7: Versorgungsrisiko-Portfolio..... | 37 |
| Abbildung 8: Perspektiven einer Balanced Scorecard in der Beschaffung, Eigene Darstellung | 46 |
| Abbildung 9: Ursache-Wirkungs-Kette einer Balanced Scorecard in der Beschaffung | 47 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Abgrenzung operatives und strategisches Controlling..... | 9 |
| Tabelle 2: Überblick über strategische und taktisch-operative Beschaffungsziele | 13 |

1 Einleitung und Struktur der Arbeit

1.1 Hinführung und Problemstellung

Die sich ständig ändernden globalen Märkte zwingen Unternehmen, sich flexibel an neue wirtschaftliche Realitäten anzupassen, um dem steigenden Wettbewerbsdruck standzuhalten. Diese Veränderungen werden durch verschiedene Faktoren wie den technologischen Fortschritt, die Marktglobalisierung, die Rohstoffknappheit und politische Entscheidungen vorangetrieben. Um ihre Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, müssen Unternehmen verstärkt Leistungskennzahlen und Instrumente zur Messung der Leistungsfähigkeit nutzen, einschließlich potenzieller Kosteneinsparungen. Dadurch rückt der Beitrag einzelner Unternehmensbereiche verstärkt in den Fokus der Geschäftsleitung. Insbesondere in den Bereichen Beschaffung und Controlling existieren bisher ungenutzte Potenziale zur Optimierung des Unternehmenserfolgs.¹

1.2 Zielsetzung und Struktur der Arbeit

Bereits in den späten 1980er und frühen 1990er Jahren hat die Literatur begonnen, sich mit dem Konzept des Beschaffungscontrollings auseinanderzusetzen. Die anfänglichen Untersuchungen betonten die grundlegende Notwendigkeit des Beschaffungscontrollings sowie dessen potenzielle Organisationsstrukturen. Die dargestellten Instrumente konzentrierten sich hauptsächlich auf operative Aspekte. Seitdem hat sich die Literatur verstärkt diesem Thema gewidmet. Trotz dieser verstärkten Aufmerksamkeit ist das Thema innerhalb des breiteren Gebiets der Wirtschaftswissenschaften weiterhin unterrepräsentiert. Diese

¹ Vgl. Körfer (Beschaffungscontrolling, 2011), S. 7.

Unterrepräsentation ist überraschend angesichts des potenziellen Nutzens des Beschaffungscontrollings für Unternehmen und der Möglichkeiten, die diese Instrumente bieten. Dies kann jedoch teilweise darauf zurückgeführt werden, dass die Beschaffung in der Betriebswirtschaftslehre traditionell eine untergeordnete Rolle spielt.

Ziel dieser Abschlussarbeit ist es zu beleuchten, wie ein wirtschaftlich erfolgreiches Beschaffungscontrolling mithilfe spezifischer strategischer Instrumente gestaltet werden kann. Sie richtet sich an Unternehmen aller Größenordnungen, die je nach ihrer Organisationsstruktur, personellen Ressourcen und Unternehmensstrategie entscheiden müssen, inwieweit diese Instrumente sinnvoll und effektiv eingesetzt werden können. Selbst wenn in einem Unternehmen bislang kein Beschaffungscontrolling etabliert ist, beabsichtigt die Arbeit, Anreize für die Implementierung eines solchen Systems zu geben. Um eine sinnvolle Struktur zu liefern, ist die Abschlussarbeit wie folgt aufgebaut. Im Anschluss an die Einleitung in Kapitel 1 werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen zu den Themen Controlling, Beschaffung und Beschaffungscontrolling präsentiert. Dieser Einstieg schafft die notwendige Basis, um anschließend die strategischen Instrumente im Bereich des Beschaffungscontrollings eingehend zu analysieren und ihre bedeutsame Rolle bei der Unternehmensoptimierung zu verstehen. Im Hauptteil der Arbeit, insbesondere in Kapitel 3, werden ausgewählte strategische Instrumente des Beschaffungscontrollings erläutert. Dabei werden auch ihre potenziellen positiven Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg untersucht. Es ist wichtig zu betonen, dass diese Arbeit lediglich eine Auswahl strategischer Instrumente darstellt. In der Praxis existieren weitere verfügbare Instrumente, sowohl mit operativem als auch strategischem Fokus. Die in dieser Arbeit vorgestellten Instrumente wurden auf Basis mehrerer Kriterien sorgfältig ausgewählt. Hierzu gehören die nachweisliche Fähigkeit, den Unternehmenserfolg durch die Anwendung dieser Instrumente zu optimieren. Ein besonderer Fokus liegt auf strategischen Instrumenten, die langfristige Auswirkungen auf verschiedene Aspekte eines Unternehmens haben. Die ausgewählten Instrumente bieten einen repräsentativen Überblick über verfügbare Hilfsmittel und dienen als Grundgerüst

für ein erfolgreiches Beschaffungscontrolling. Abschließend wird die Arbeit mit einem Fazit und einem Ausblick auf zukünftige Entwicklungen im Bereich des Beschaffungscontrollings abgeschlossen.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Controlling

In diesem Abschnitt der theoretischen Grundlagen wird eine eingehende Betrachtung des Controllings vorgenommen. Dabei steht die grundlegende Begrifflichkeit im Fokus, ebenso wie die Definition der Ziele und Funktionen des Controllings. Darüber hinaus wird eine klare Abgrenzung zwischen operativem und strategischem Controlling erarbeitet, um die verschiedenen Dimensionen dieser entscheidenden Managementdisziplin zu verdeutlichen.

2.1.1 Begriff Controlling

Der Begriff *Controlling* stammt aus dem Englischen und wird vom Verb *to control* abgeleitet, was so viel bedeutet wie steuern, lenken oder regulieren.² Um den Begriff Controlling genauer zu untersuchen, ist es hilfreich, sich verschiedene Definitionen des Begriffs von verschiedenen Autoren anzusehen. Dies ist besonders wichtig, da trotz der Verbreitung des Controllings in Deutschland seit den sechziger Jahren bisher keine einheitliche und klare Vorstellung über Definitionen, Aufgaben, Ziele und Funktionen besteht.³ Wie es treffend formuliert wird: "Jeder hat seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeutet

² Vgl. o.V. (buchhaltungslexikon.de, o.J.).

³ Vgl. Preißler (Controlling, 2020), S. 12.

oder bedeuten sollte, doch jeder meint etwas anderes, wenn er von Controlling spricht." ⁴

Gemäß Schröder handelt es sich beim Controlling um ein modernes Konzept für die Unternehmenssteuerung, das verschiedene Funktionen wie Planung, Informationsbereitstellung, Analyse/Kontrolle und Steuerung umfasst. Er argumentiert, dass die Hauptaufgabe des Controllings darin besteht, die Unternehmung auf Kurs zu halten, um die Zielerreichung zu fördern. Dies könne durch die gleichzeitige Anwendung von Planungs- und Kontrollaufgaben erreicht werden, was eine entscheidungsorientierte Unternehmenssteuerung ermöglicht. Schröder hebt zudem hervor, dass Controlling dazu dient, eine unkoordinierte, bereichsweise Steuerung zu vermeiden, indem es die Koordination funktionaler Interessen fördert.⁵

Deyhle betont, dass Controlling eine Form der Führungsarbeit ist, die darauf abzielt, von den gesetzten Zielen aus zu denken und sicherzustellen, dass alle Entscheidungen auf ihre Auswirkungen auf den Erfolg hin ausgerichtet sind. Gleichzeitig betrachtet er das Controlling als den Gesamtprozess von Zielsetzung, Planung und Steuerung.⁶

Horváth beschreibt Controlling als eine funktionale Einheit innerhalb der Unternehmensführung. Ihre Aufgabe besteht darin, die Planung, Kontrolle und Informationsbereitstellung so zu koordinieren, dass sie das Gesamtsystem miteinander verknüpft und auf ergebnisorientierte Weise agiert. Dies unterstützt die Anpassung des Gesamtsystems an Veränderungen in der Umwelt und erleichtert die Koordination der operativen Prozesse. Folglich dient Controlling als unterstützendes Element für die Unternehmensführung, um das Gesamtsystem effektiv auf Umweltveränderungen auszurichten und die Koordination auf operativer Ebene sicherzustellen.⁷

Die vielfältig entwickelten Definitionen können dazu beitragen, den Begriff des Controllings zu präzisieren. Dennoch existiert kein eigenständiger deutscher

⁴ Preißler (Controlling, 2020), S. 12.

⁵ Vgl. Schröder (Unternehmens-Controlling, 2003), S. 23.

⁶ Vgl. Deyhle (Controller-Handbuch, 2008), S. 157 f.

⁷ Vgl. Horváth (Controlling, 2011), S. 129.

Begriff für das Controlling oder die berufliche Bezeichnung des Controllers. Dies ist einer der Gründe, warum der Ausdruck Controlling in den deutschen Sprachgebrauch übernommen wurde.⁸ Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Controlling eine bedeutsame Rolle in der Unternehmenssteuerung spielt. Es beinhaltet entscheidende Aufgaben in den Bereichen Planung, Informationsbereitstellung, Analyse/Kontrolle und Steuerung, die dazu dienen, die Unternehmensführung bei der Zielerreichung und der Anpassung an Umweltveränderungen zu unterstützen.

2.1.2 Ziele und Funktionen des Controllings

Man muss sich der Tatsache bewusst werden, dass Controlling nur funktionieren kann, wenn es sich an Zielen orientiert. Die Planung, Steuerung und Kontrolle erfordern eine eindeutige, verbindliche und realistische Zielsetzung, die von der Unternehmensführung durch eindeutige Formulierungen festgelegt wird.⁹ Es erfolgt die Festlegung strategischer Ziele, die anschließend in Teilziele aufgegliedert werden und deren Umsetzung im operativen Controlling stattfindet. Die Ziele des Controllings sind darauf ausgerichtet, die Gesamtzielerreichung zu maximieren, was sich durch Verbesserungen in Bereichen wie Gewinn, Umsatz oder Rentabilität zeigt und somit die langfristige Stabilität des Unternehmens sicherstellt. Diese Gesamtziele sind miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig. Darüber hinaus kann das Controlling nur dann seinen vielfältigen Aufgaben gerecht werden, wenn die folgenden Funktionen gleichzeitig erfüllt werden: Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung. Diese zentralen Funktionen sind in einem System von Regelkreisen miteinander verknüpft, wobei die Vernachlässigung einer dieser Funktionen erhebliche Störungen im gesamten Controllingsystem zur Folge haben kann.¹⁰ Der sogenannte Regelkreis

⁸ Vgl. Horváth (Controlling, 2011), S. 18.

⁹ Vgl. Klett u.a. (Controlling, 2000), S. 138.

¹⁰ Vgl. Schröder (Unternehmens-Controlling, 2003), S. 27.

im Controlling soll die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Funktionen verdeutlichen:

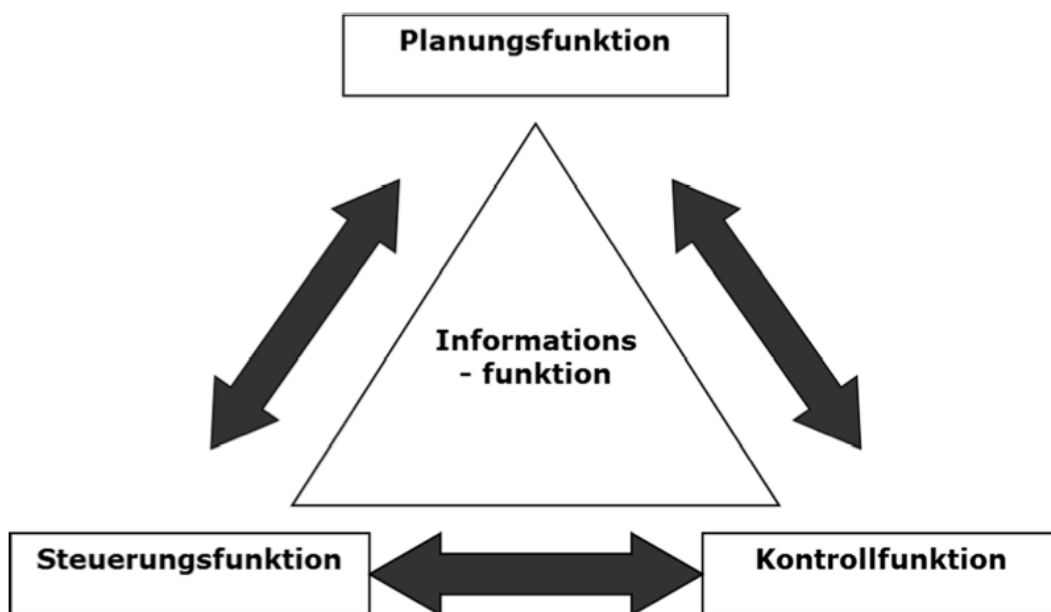


Abbildung 1: Der Regelkreis des Controllings¹¹

Planungsfunktion

Der betriebswirtschaftliche Begriff *Planung* wird zwar oft genutzt, jedoch bleibt er meist im Detail unscharf definiert. Grundsätzlich versteht man unter Planung einen bewussten, zielorientierten Prozess, der auf zukünftige Handlungen ausgerichtet ist.¹² Im Rahmen des Controllings hat die Planungsfunktion die Aufgabe, die künftige Entwicklung des Unternehmens anhand von prognostizierten Markttrends und kalkulierten Kosten zu bestimmen. Der Hintergrund dieser Planung liegt darin, mögliche negative Entwicklungen in der Zukunft frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu treffen.¹³ Grundsätzlich lässt sich die Planung in zwei Kategorien unterteilen: operative und

¹¹ Klett u.a. (Controlling, 1998), S. 12.

¹² Vgl. Weber und Schäffer (Einführung, 2016), S. 269.

¹³ Vgl. Klett u.a. (Controlling, 1998), S. 14.

strategische Planung. Die strategische Planung umfasst Maßnahmen und Ziele für die langfristige Zukunft des Unternehmens, üblicherweise für einen Zeitraum von etwa fünf Jahren. In diesem Rahmen werden angestrebte Marktpositionen, Investitionen, sowie die Verbesserung der Kapitalstruktur des Unternehmens festgehalten. Die operative Planung hingegen konzentriert sich auf die Festlegung von Zielen und Maßnahmen für das kommende Geschäftsjahr. Dabei erfolgt eine detaillierte Analyse und Prognose aller relevanten Aufwands- und Ertragspositionen.¹⁴

Informationsfunktion

Das Controlling versorgt die internen Abteilungen mit den erforderlichen Informationen in angemessener Menge. Hierbei wird darauf geachtet, ein ausgewogenes Verhältnis zu wahren, um weder einen Informationsüberfluss noch einen Mangel zu verursachen. Infolgedessen liegt die Aufgabe des Controllings darin, die Erzeugung und Bereitstellung von Informationen auf den Informationsbedarf abzustimmen.¹⁵

Analyse-/Kontrollfunktion

Im Rahmen des Controllings besteht die Kontrollfunktion darin, Abweichungen von geplanten oder vergangenen Daten zu identifizieren und zu analysieren. Es ist entscheidend, dass Abweichungsanalysen im Kontext der Unternehmensziele durchgeführt werden, um zu überwachen, ob diese Ziele auf allen Ebenen der Organisation erreicht oder eingehalten werden.¹⁶

Steuerungsfunktion

Während die vorherigen Aufgaben die Festlegung von Zielen bestimmen, ihre Umsetzung überwachen und Abweichungen aufzeigen, dient die Steuerungsfunktion dazu, zukunftsorientierte und regulierende Maßnahmen zu treffen. Bei der Steuerung steht nicht primär im Vordergrund, dass Abweichungen aufgetreten sind, sondern vielmehr, welche Ursachen zu diesen Abweichungen geführt haben. Die Aufgabe des Controllers besteht darin, ein effizientes

¹⁴ Vgl. Klett u.a. (Controlling, 1998), S. 15.

¹⁵ Vgl. Fandel u.a. (Strategien, 2009), S. 208.

¹⁶ Vgl. Klett u.a. (Controlling, 1998), S. 16.

Instrumentarium für die Analyse bereitzustellen. In Zusammenarbeit mit den betroffenen Bereichen werden dann die Ursachen für die Abweichungen untersucht. Das Ziel der Steuerung ist es, das Unternehmen auf dem gewünschten Kurs zu halten oder es wieder auf diesen zurückzuführen.¹⁷

2.1.3 Abgrenzung strategisches und operatives Controlling

Die Aufgaben des Controllings unterscheiden sich je nach zeitlichem Horizont. Das operative Controlling konzentriert sich auf die gegenwärtige Situation und betrachtet ausschließlich abgeschlossene Perioden, während das strategische Controlling einen Blick in die offene Zukunft wirft. Das strategische Controlling verfolgt damit das Ziel, die Umsetzung von Unternehmensstrategien sichtbar zu gestalten. Die Ergebnisse dieses Prozesses zeigen sich in der Regel erst langfristig. Somit ist die Einführung des strategischen Controllings für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens unerlässlich. Im operativen Controlling erfolgt in der Regel die Messung von finanziellen Werten. Es bietet eine Übersicht über die kurzfristigen Ereignisse im Unternehmen, wodurch sowohl positive als auch negative Entwicklungen schnell erfasst werden können.¹⁸ Um den Unterschied zwischen dem operativen und dem strategischen Controlling besser darzustellen, wird im Folgenden eine Abgrenzung vorgenommen:

¹⁷ Vgl. Schröder (Unternehmens-Controlling, 2003), S. 31 f.

¹⁸ Vgl. Fandel u.a. (Strategien, 2009), S. 227.

| | Strategisches Controlling | Operatives Controlling |
|--------------------------|--|--|
| Planungshorizont | - Langfristig | - Kurz- und mittelfristig |
| Aufgabe/ Ziel | - Sicherstellung der Aufgabenerfüllung - Erfolgspotential - langfristige Existenzsicherung | - Kurzfristige, gewinnorientierte Steuerung - Wirtschaftlichkeit |
| Zielgrößen | - Erfolgspotenziale - Stärken - Schwächen | - Gewinn - Rendite - Liquidität |
| Datenmaterial | - Daten aus der Umwelt - Zukunftswerte prognostizierend | - Daten aus dem internen Rechnungswesen - Auf gegenwarts- oder Vergangenheitswerten basierend |
| Art der Steuerung | - Qualitative Steuerung - wenige Kennzahlen | - Quantitative Steuerung - viele Kennzahlen |

Tabelle 1: Abgrenzung operatives und strategisches Controlling

2.2 Die Beschaffung

In diesem Kapitel der theoretischen Grundlagen wird eine Auseinandersetzung mit dem Bereich der Beschaffung vorgenommen. Hierbei liegt der Fokus auf der Definition des Beschaffungsbegriffs sowie einer eingehenden Analyse der Aufgaben und Ziele dieses entscheidenden Unternehmensbereichs. Das Ziel ist es, ein Verständnis für die grundlegenden Konzepte der Beschaffung zu schaffen und ihre Rolle im Gesamtkontext eines Unternehmens zu verdeutlichen.

2.2.1 Begriff Beschaffung

Analog zur Begriffsbestimmung des Controllings gibt es auch viele Ansätze zur Definition des Beschaffungsbegriffs. Es werden verschiedene Definitionen des Beschaffungsbegriffs diskutiert, die nach Friedl hinsichtlich ihres Objektumfangs als auch in Bezug auf den Umfang der Aufgaben variieren.¹⁹ Demnach kann der Beschaffungsbegriff sowohl im weiteren als auch im engeren Sinne verstanden werden. So bezeichnet der Begriff der *Beschaffung* die Tätigkeit des Unternehmens sämtliche Beschaffungsobjekte wie Materialien (wie Rohstoffe, Hilfsstoffe und Betriebsmittel), Handelswaren, Ersatzteile, Dienstleistungen, Betriebsmittel (einschließlich Anlagen), Personal, Informationen und Kapital zu beschaffen. Die Berücksichtigung all dieser Objekte bildet den Inhalt der Beschaffung im weiteren Sinn. In der Praxis sind jedoch verschiedene Abteilungen für die Beschaffung unterschiedlicher Objekte verantwortlich. Beispielsweise obliegt es der Personalabteilung, neue Mitarbeiter zu beschaffen, während die Finanzabteilung für die Kapitalbeschaffung zuständig ist. Daher fallen die Bereiche Personal- und Kapitalbeschaffung nicht in den traditionellen Rahmen der Beschaffung. Der Fokus liegt ausschließlich auf der Beschaffung von Materialien (wie Rohstoffe, Hilfsstoffe und Betriebsmittel), Handelswaren, Ersatzteile, Dienstleistungen sowie Betriebsmittel (einschließlich Anlagen). Somit ergibt sich die Beschaffung im engeren Sinne. Um dieser Arbeit einen Beschaffungsbegriff in Bezug auf das Beschaffungscontrolling zugrunde zu legen, ist es notwendig, den Umfang dieser Arbeit auf bestimmte Beschaffungsobjekte festzulegen. Diese Arbeit konzentriert sich daher auf den eng definierten Objektumfang der Beschaffung.²⁰ Neben der Objektbestimmung in der Beschaffung ist es wichtig, eine klare Abgrenzung zwischen den Begriffen Beschaffung und Einkauf vorzunehmen, da sie oft synonym verwendet werden. Es handelt sich um zwei unterschiedliche Prozesse, wobei Beschaffung einen umfassenderen, strategischen und unternehmensweiten Ansatz verfolgt. Sie beinhaltet auch immaterielle Güter wie Personal und Kapital. Im Gegensatz dazu

¹⁹ Vgl. Friedl (Beschaffungscontrolling, 1990), S. 63.

²⁰ Vgl. o.V. (wirtschaftslexikon24.com, o.J.).

bezieht sich Einkauf eher auf die traditionelle operative Beschaffung von Produktionsmitteln, Materialien und Dienstleistungen.²¹

Zusammenfassend lässt sich darauf schließen, dass die Beschaffung im weiteren Sinne die Bereitstellung von Personal, Kapital und Informationen umfasst und eine höhere strategische Bedeutung hat. Im Gegensatz dazu bezieht sich der Einkauf auf operative Tätigkeiten im Rahmen der Beschaffung von Produktionsmitteln, Arbeitsmaterialien und Dienstleistungen. Infolgedessen kann festgestellt werden, dass der Einkauf als Bestandteil der Gesamtfunktion der Beschaffung agiert.

2.2.2 Aufgaben und Ziele der Beschaffung

Die Hauptaufgabe der Beschaffung lässt sich wie folgt formulieren: „Die wirtschaftliche Bereitstellung der Beschaffungsobjekte in der erforderlichen Qualität, zum günstigsten Preis, in der ausreichenden Menge, im richtigen Zeitpunkt, am nachgefragten Ort.“²² Die Aufgaben der Beschaffung lassen sich in strategische und operative Aspekte gliedern. Auf der strategischen Ebene umfassen die Hauptaufgaben die Beschaffungsmarktforschung, die Entscheidung über zentrale und/oder dezentrale Beschaffung, die Analyse, Bewertung und Auswahl von Lieferanten sowie das Beziehungsmanagement zu Lieferanten. Darüber hinaus gehören dazu die Verhandlung, der Abschluss und die Überwachung von Rahmenvereinbarungen sowie die Planung und Implementierung geeigneter informativer Unterstützungssysteme. Zusätzlich gehört die Erstellung von Beschaffungsportfolios zu den strategischen Aufgaben. Die operativen Aufgaben der Beschaffung beinhalten hingegen die Bestandskontrolle, die Ermittlung des Bedarfs und die Planung der Bestellmengen, sowie die Auswahl von Lieferanten und die Durchführung von Bestellungen. Zusätzlich umfassen sie die Überwachung von Bestellungen und

²¹ Vgl. o.V. (wirtschaftslexikon24.com, o.J.); Vgl. Jahns (Supply Management, 2005), S. 27.

²² Piontek (Beschaffungscontrolling, 2004), S. 37.

die enge Zusammenarbeit mit dem Logistikbereich im Rahmen der Beschaffungslogistik. Diese Aufgaben gewährleisten einen reibungslosen Ablauf der Beschaffungsprozesse auf operativer Ebene.²³ Weiterhin sollten sich die Zielsetzungen aller Abteilungen in einer Organisation von den übergeordneten Unternehmenszielen ableiten. In diesem Zusammenhang ergeben sich auch die Ziele für den Beschaffungsbereich aus den übergeordneten Unternehmenszielen.²⁴ Die Beschaffungsziele lassen sich ebenfalls in strategische und taktisch-operative Ziele unterteilen. Strategische Ziele sind langfristig orientiert, häufig unscharf formuliert und daher oft nur begrenzt präzise umsetzbar. Diese Ziele dienen als Grundlage für langfristige Entscheidungen im Beschaffungsbereich und müssen im Einklang mit dem übergeordneten Unternehmensziel stehen, nämlich der Sicherung des Erfolgspotenzials. Das Erfolgspotenzial umfasst dabei sämtliche potenzielle Kosten- und Leistungsfaktoren der Unternehmung. Die Erfolgspotenzialsicherung als übergeordnetes Ziel ist für die Beschaffung zu allgemein gehalten. Daher sollten spezifischere strategische Beschaffungsziele formuliert werden, die dennoch mit der Erfolgspotenzialsicherung vereinbar sind. Taktisch-operative Ziele hingegen sind kurz- bis mittelfristig ausgerichtet und präzise formuliert. Diese Ziele dienen als Kriterien zur Bewertung von Handlungsalternativen bei konkreten taktisch-operativen Beschaffungsentscheidungen. Sie werden aus den strategischen Zielen abgeleitet und sollten im Wesentlichen ergänzend oder neutral zu diesen stehen. In der folgenden Abbildung sind Beispiele für Beschaffungsziele aufgeführt, die in der Wirtschaftspraxis relevant sind.

²³ Vgl. Krieger (wirtschaftslexikon.gabler.de, 2013).

²⁴ Vgl. Brecht (Materialwirtschaft, 1993), S. 107.

| Strategische Beschaffungsziele | Taktisch-operative Beschaffungsziele |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Gewährleistung der Materialversorgung <ul style="list-style-type: none"> • Erhalt der Flexibilität • Diversifizierung von Risiken • Bewahrung der Unabhängigkeit • Sicherung der langfristigen Wachstumsaussichten - Gewährleistung der Qualität <ul style="list-style-type: none"> • Sicherung der Qualitätsstandards für das Material • Sicherung der Technologiestandards für das Material - Sicherung der Beschaffungsmarktposition <ul style="list-style-type: none"> • Aufrechterhaltung der Nachfragemacht • Bewahrung des Unternehmensansehens - Sicherung der Preisstabilität | <ul style="list-style-type: none"> - Optimierung der Beschaffungskosten <ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Einkaufspreise • Optimierung der Bezugs-, Bereitstellungs- und Beschaffungsverwaltungskosten - Sicherung der Materialqualität - Sicherung der Liquidität - Sicherstellung der Lieferbereitschaft |

Tabelle 2: Überblick über strategische und taktisch-operative Beschaffungsziele²⁵

Diese Bandbreite an teils operativen und überwiegend strategischen Zielen und Aufgaben zeigt deutlich, dass die Beschaffung heutzutage nicht mehr nur eine reine Durchführungsaufgabe ist, wie es in der Vergangenheit üblich war. Früher

²⁵ In Anlehnung an Friedl (Beschaffungscontrolling, 1990), S. 103.

wurden Bestellungen allein aufgrund von Betriebsanforderungen ohne Verhandlungen mit Lieferanten oder Beobachtung der Beschaffungsmärkte getätigt. Daraus wird ersichtlich, dass sich die Beschaffungsfunktion stark gewandelt hat. Die Gründe für einen starken Wandel in der Beschaffung werden auf verschiedene Aspekte zurückgeführt. Dazu gehören die Verknappung wichtiger Ressourcen, Lieferengpässe, die Internationalisierung der Beschaffungsmärkte sowie die zunehmende Komplexität auf diesen Märkten. Ebenso ist die Verringerung der Fertigungstiefe ein signifikanter Faktor, der auf eine verstärkte Fremdbezugsorientierung hinweist. Es ist bemerkenswert, dass der Bereich der Beschaffung in vielen Unternehmen nach wie vor nicht angemessen repräsentiert ist. Sowohl personell als auch in ihrer Ausrichtung tendieren die Beschaffungsabteilungen eher dazu, sich auf operative als auf strategische Aufgaben zu konzentrieren. Besonders in vielen kleinen und mittleren Unternehmen erhält die Beschaffung wenig Anerkennung, da sie oft in anderen Abteilungen wie der Produktion oder dem Vertrieb organisatorisch eingegliedert ist. Insgesamt ist die Beschaffung in der modernen Organisationsstruktur von Industrieunternehmen zweifellos eine der Kernaktivitäten des Unternehmens. Daher wird der Beschaffung eine erhebliche strategische Bedeutung zugesprochen.²⁶ In der sich schnell verändernden Geschäftswelt erkennen Unternehmen zunehmend die Bedeutung der Beschaffung für ihren Erfolg. Denn die Beschaffung bietet beträchtliche Einsparpotenziale für Materialien und Prozesse. Angesichts des intensiveren lokalen und globalen Wettbewerbs werden Unternehmen, die die Bedeutung der Beschaffung bisher nicht erkannt haben, künftig verstärkt dazu angehalten sein, sich intensiver mit diesem Thema zu beschäftigen und die entsprechenden Schlüsse daraus zu ziehen.

²⁶ Vgl. Welge und Al Laham (Strategisches Management, 2008), S. 364 ff.

2.3 Beschaffungscontrolling

Im anschließenden Abschnitt zu den theoretischen Grundlagen wird eine eingehende Untersuchung des Beschaffungscontrollings durchgeführt. Hierbei wird zunächst der Begriff *Beschaffungscontrolling* definiert. Im Anschluss erfolgt eine detaillierte Analyse der spezifischen Aufgaben und Ziele dieser Managementdisziplin. Dabei liegt besonderes Augenmerk darauf, wie das Beschaffungscontrolling einen maßgeblichen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenserfolgs leisten kann.

2.3.1 Begriff Beschaffungscontrolling

Auch im Bereich des Beschaffungscontrollings gibt es in der Literatur zahlreiche Definitionen. Daher werden im Folgenden einige Definitionen beziehungsweise Aussagen von namhaften Autoren aufgeführt.

Nach Wagner und Weber besteht die Aufgabe des Beschaffungscontrollings darin, "Konzepte und Instrumente für eine effektive Koordination der Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferanten ein- und umzusetzen, um eine kontinuierliche Verbesserung der Beschaffung zu erreichen, sowie Aussagen über den Erfolg des Beschaffungsmanagements treffen zu können."²⁷

Im Jahr 2009 formulierte Kummer die Definition: „Controlling ist eine Servicefunktion, die das Management durch die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen (Berichtswesen), durch Planung, Überwachung und Koordination unterstützt. Beschaffungscontrolling ist ein sogenanntes Bereichscontrolling (Dotted-line Controlling), das den Spezifika der Beschaffung Rechnung trägt. Es wirkt an der Formulierung der Beschaffungsziele und -strategien mit, entwickelt Instrumente zur Steuerung der

²⁷ Wagner und Weber (Beschaffungscontrolling, 2007), S. 9.

Beschaffungsprozesse, überwacht die Zielerreichung und leitet im Bedarfsfall Korrekturmaßnahmen ein.“²⁸

Und zuletzt im Jahr 1990 betonte Friedl, dass das Beschaffungscontrolling als integraler Bestandteil des Unternehmenscontrollings fungiert und dementsprechend auf die übergeordneten Ziele des Unternehmens ausgerichtet sein muss.²⁹

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Aufgaben des Beschaffungscontrollings von der effektiven Koordination mit Lieferanten über die kontinuierliche Verbesserung der Beschaffung bis hin zur aktiven Mitwirkung an der Formulierung von Beschaffungszielen und -strategien reichen. Es wird als eine Servicefunktion betrachtet, die das Management durch die Bereitstellung relevanter Entscheidungsgrundlagen unterstützt. Insgesamt besteht die Notwendigkeit, das Beschaffungscontrolling auf die spezifischen Anforderungen der Beschaffung abzustimmen und es in Einklang mit den übergeordneten Unternehmenszielen zu bringen.

2.3.2 Ziele und Funktionen des Beschaffungscontrolling

Ähnlich wie im generellen Unternehmenscontrolling müssen auch im Bereich des Beschaffungscontrollings geeignete Ziele definiert werden. Diese Ziele können in direkte und indirekte Ziele unterteilt werden. Die Ziele des Controllings finden sich in den unmittelbaren Zielen des Beschaffungscontrollings wieder, während die Ziele der Beschaffung in den indirekten Zielen des Beschaffungscontrollings zum Ausdruck kommen. Die direkten Ziele des Beschaffungscontrollings umfassen die effektive Koordination der Beschaffungsführung und die Gewährleistung der Informationsversorgung. Koordination bezieht sich dabei auf die Abstimmung sowohl innerhalb als auch zwischen verschiedenen Bereichen, während das Ziel der Informationsversorgung die Bereitstellung aller notwendigen Informationen

²⁸ Kummer u.a. (Grundzüge, 2013), S. 193.

²⁹ Vgl. Friedl (Beschaffungscontrolling, 1990), S. 100.

im Prozess der Beschaffungsführung umfasst. Zu den indirekten Zielen des Beschaffungscontrollings zählen Erfolgsziele, Liquiditätsziele, sowie soziale und ökologische Beschaffungsziele.³⁰

Die Funktionen des Beschaffungscontrollings lassen sich in strategische und operative Bereiche aufteilen. Strategisches Beschaffungscontrolling beinhaltet die systematische Identifikation und Überwachung zukünftiger Chancen und Risiken auf dem Beschaffungsmarkt und in seinem Umfeld. Die Hauptaufgaben dieses Ansatzes bestehen darin, die Umsetzung und Verwirklichung der Beschaffungsstrategien zu lenken und zu überwachen. Dies beinhaltet die Einführung eines strategischen Leitbildes für die Beschaffung sowie die Durchführung einer Analyse der Stärken und Schwächen der Beschaffungspotenziale. Zusätzlich umfasst es die Entwicklung von strategischen Beschaffungszielen, die Festlegung eines strategischen Soll-Ist-Vergleichs und die Planung von Maßnahmen zur Steuerung von Abweichungen von den Zielen. Die kurzfristige Planungs-, Informations-, Kontroll- und Steuerungsfunktion gehören in den operativen Bereich. Sie werden aus den Controlling-Zielen abgeleitet und werden im Folgenden näher erläutert.

Planungsfunktion

Die Planungsfunktion im Beschaffungscontrolling ist entscheidend und erfordert, dass der Einkauf sowohl Mengen- als auch Wertplanung für den Materialanteil vornimmt, um einen Beitrag zur Gesamtbudgeterstellung des Unternehmens zu leisten. Die Basisplandaten für die Beschaffung ergeben sich aus der Planung des Produktionsprogramms, wobei verschiedene Faktoren wie Veränderungen im Absatz, Produktmix oder Produktstruktur berücksichtigt werden müssen. Sowohl mengenmäßige als auch wertmäßige Einflüsse, einschließlich weltwirtschaftlicher und branchenspezifischer Faktoren, müssen in die Materialkostenplanung einbezogen werden. Die Preisvorstellungen der Lieferanten und laufende Kostensenkungsaktivitäten sind ebenfalls wichtige

³⁰ Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2004), S. 50 f.

Aspekte, die kontinuierliche Überwachung und Anpassung der Plandaten erfordern, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten.

Informationsfunktion

Die Informationskomponente im Beschaffungscontrolling ist eine wichtige Informationsquelle für das Management und den Einkauf in einem Unternehmen. Sie liefert genaue und klare Informationen über die Materialkosten, die für die Produktion benötigt werden. Diese Informationen helfen dem Management, Entscheidungen zu treffen, und dem Einkauf, die eigene Leistung zu beurteilen und Ziele zu überwachen. Durch regelmäßige Berichte wird sichergestellt, dass alle notwendigen Informationen weitergegeben werden. Diese Berichte konzentrieren sich auf die wichtigsten Daten und Einflüsse, und ihre sinnvolle Gestaltung ermöglicht eine effiziente Nutzung der Informationen. Die Berichte helfen nicht nur bei aktuellen Entscheidungen, sondern dienen auch als Grundlage für zukünftige Planungen. Zusammengefasst hilft die Informationskomponente dabei, die Entwicklungen im Bereich der Beschaffung zu verstehen, damit entsprechende Maßnahmen ergriffen werden können.

Analyse-/Kontrollfunktion

Die analytische Aufgabenkomponente bezieht sich auf zwei Hauptbereiche: Entwicklungen auf den Beschaffungsmärkten, die das Unternehmen nur begrenzt beeinflussen kann, und innerbetriebliche Entscheidungen, auf die das Unternehmen direkten Einfluss hat. Die Beobachtung der Beschaffungsmärkte ist wichtig, um Trends und die voraussichtliche Situation einzuschätzen und in die Planung einzubeziehen. Dies beinhaltet die Analyse von weltwirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und branchenspezifischen Daten sowie von produktspezifischen Entwicklungen bei der Konkurrenz. Ziel ist es, Informationen über den konjunkturellen Trend, die Beschäftigungssituation, die Stabilität der Währung und weitere Faktoren zu gewinnen, die die Versorgungssicherheit und die Preisentwicklung beeinflussen. Veränderungen in der Produktstruktur oder im Produktmix innerhalb des Unternehmens beeinflussen den Bedarf an Material sowie die damit verbundenen Kosten und erfordern daher ebenfalls eine gründliche Analyse. Die laufende Beobachtung der Kostenstruktur ist notwendig,

um unerwünschte Kostenentwicklungen zu verhindern. Dazu werden regelmäßige Abweichungsanalysen durchgeführt, idealerweise monatlich, um rechtzeitig auf Kostenentwicklungen während des Geschäftsjahres reagieren zu können. Die Verfügbarkeit von monatlichen Plandaten ist dabei eine Voraussetzung.

Steuerungsfunktion

Die Steuerungsfunktion im Beschaffungscontrolling sorgt dafür, dass die Aktivitäten im Einkauf inhaltlich und organisatorisch gut aufeinander abgestimmt sind. Dies beginnt mit der Erstellung von Zeitplänen, die den Ablauf von Planung, Kontrolle und Berichterstattung koordinieren. Dabei geht es sowohl um inhaltliche Abstimmung der Einkaufsplanung als auch um formale und zeitliche Steuerung. Die enge Verbindung zwischen Planung und Kontrolle erfordert zusätzlich eine Steuerung zwischen diesen Funktionen. In der Berichterstattung gewährleistet die Steuerung eine geordnete Verteilung von Informationen an die zuständigen Stellen und fördert den Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern. Die qualitative Funktionsverteilung erfordert die Entwicklung von Vorgaben oder Standards in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen und betroffenen Mitarbeitern, um die Leistungserfüllung zu überprüfen.³¹ Um die Beschaffung in einem Unternehmen effektiv zu planen, steuern und vor allem kontrollieren zu können, sind geeignete Instrumente und Kennzahlen erforderlich. Im Rahmen des Beschaffungscontrollings spielen neben den Instrumenten, die in Kapitel 3 näher erläutert werden, auch Kennzahlen und Kennzahlensysteme eine bedeutende Rolle. Sie werden sowohl für die Planung als auch für die spätere Überwachung der Beschaffungsprozesse verwendet. Diese Kennzahlen stellen quantitativ messbare Fakten und Zusammenhänge in einer prägnanten Form dar. Die interne Kosten- und Leistungsrechnung fungiert dabei als entscheidende Informationsquelle und bildet die Grundlage für die unternehmensweite Informationsversorgung.³² Zudem tragen die Kennzahlen im Bereich der

³¹ Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2004), S. 50 ff.

³² Vgl. Fandel u.a. (Strategien, 2009), S. 227.

Beschaffung dazu bei, Einsparungspotenziale zu optimieren, was insbesondere im Kontext dieser Arbeit von Bedeutung ist.

2.3.3 Beitrag des Beschaffungscontrollings zum Unternehmenserfolg

Der Beitrag des Beschaffungscontrollings zum Unternehmenserfolg ist von zentraler Bedeutung und zeigt sich in verschiedenen Aspekten. Zunächst ermöglicht das Beschaffungscontrolling eine präzise Steuerung und Überwachung sämtlicher Beschaffungsaktivitäten eines Unternehmens. Dies ist besonders relevant angesichts des wachsenden Einflusses der Versorgungsfunktion, der sich in verschiedenen Faktoren widerspiegelt. Ein zentraler Punkt ist die gezielte Kontrolle der Materialkosten im Verhältnis zu den Herstellkosten und dem Umsatz. Die Analyse und Optimierung dieser Kostenstruktur durch das Beschaffungscontrolling trägt direkt zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung bei. Praktisch gesehen werden etwa 50 bis 60 Prozent der Verkaufserlöse durch Kosten im Bereich des Materialwesens aufgebraucht. Eine erfolgreiche Kostenreduktion in diesem Bereich führt unmittelbar zu einer Steigerung des Betriebsergebnisses.³³ Zusätzlich ergeben sich Chancen für gemeinsame Zusammenarbeit in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Innovationsmanagement und Markt. Diese Aspekte haben auch direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg.³⁴

3 Instrumente und Kennzahlen des Beschaffungscontrolling

Angesichts der klaren Botschaft, dass der Erfolg maßgeblich in der Beschaffung begründet liegt und eine wertorientierte Ausrichtung sowie effizientes

³³ Vgl. Arnolds (Materialwirtschaft und Einkauf, 2010), S. 13.

³⁴ Vgl. Wildemann (tcw.de, 2008).

Management von Beschaffungsaktivitäten entscheidend sind, ist es nun von wesentlicher Bedeutung, die konkreten Instrumente und Kennzahlen des Beschaffungscontrollings näher zu betrachten. Es sei noch einmal betont, dass sich diese Arbeit ausschließlich auf die strategischen Instrumente des Beschaffungscontrollings konzentriert. Operative Instrumente werden bewusst außer Acht gelassen und nicht detailliert untersucht.

3.1 Strategische Instrumente des Beschaffungscontrolling

Das Konzept des strategischen Controllings, wie es in Abschnitt 2.1.3. erläutert wurde, ist ebenfalls auf das strategische Beschaffungscontrolling anwendbar. Dieses legt den Fokus auf langfristige Entwicklungen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich auf dem Beschaffungsmarkt bestehen kann. Eine eingehende Analyse des Beschaffungsmarktes ist daher im Rahmen des strategischen Beschaffungscontrollings von entscheidender Bedeutung. Die daraus gewonnenen strategischen Erkenntnisse müssen im Einklang mit dem Unternehmensziel stehen, das Erfolgspotenzial zu sichern, was alle Kosten- und Leistungspotenziale umfasst.³⁵ Im Zuge der Untersuchung strategischer Instrumente im Kontext des Beschaffungscontrollings liegt im weiteren Verlauf der Fokus darauf, die Instrumente Target Costing, Benchmarking, Portfolioanalyse und die Balanced Scorecard in der Beschaffung genauer zu untersuchen.

3.1.1 Target Costing

Target Costing, auch unter dem Begriff Zielkostenmanagement bekannt, stellt eine retrograde Methode der Kostenplanung dar. Die Konzeption und Methodik des Target Costing wurde in den späten Achtzigerjahren von Japan über die

³⁵ Vgl. Friedl (Beschaffungscontrolling, 1990), S. 103.

Vereinigten Staaten in den deutschsprachigen Raum übertragen. Im Gegensatz zur Fokussierung auf die Minimierung von Produktionskosten liegt der Schwerpunkt darauf, bereits in den frühen Phasen des integrierten Produktlebenszyklus Einsparungspotenziale zu identifizieren und zu realisieren.³⁶ Im Rahmen der Beschaffung von Materialien und Dienstleistungen spielt das Target Costing eine entscheidende Rolle bei der Steuerung und Optimierung der Kostenstruktur. Die Grundidee des Target Costing besagt, dass ein zeitgemäßes Kosten- und Preismanagement auf den Bedürfnissen der Kunden basieren muss. Das bedeutet, dass die Kostenstruktur und Preisgestaltung eines Produkts oder einer Dienstleistung konsequent an den Anforderungen des Marktes ausgerichtet werden sollten. Ein zentraler Gedanke dabei ist, dass nicht die individuellen Kosten das Preisniveau bestimmen. Stattdessen beeinflussen die durch die Konkurrenz entstehenden Preise das Niveau der am Markt durchsetzbaren Kosten. Ziel ist es, gemeinsam die am Markt durchsetzbaren Kosten zu bestimmen und darauf aufbauend konkrete Zielvorgaben (Target Cost) für die funktionsbestimmenden Komponenten abzuleiten.³⁷ Letztlich ist es wichtig nicht mehr die Kostenfrage "Wie teuer ist unser Produkt?" in den Vordergrund zu stellen, sondern vielmehr die Überlegung: "Wie teuer darf unser Produkt maximal sein, um im Wettbewerb bestehen zu können?"³⁸ Das Target Costing beginnt mit der Durchführung einer Marktforschungsstudie, um den potenziellen Marktpreis und die gewünschten Produktmerkmale der Verbraucher zu ermitteln. Von diesem Marktpreis wird die vom Unternehmen angestrebte Gewinnspanne abgezogen, um die zulässigen Kosten auf dem Markt zu erhalten. Diese werden dann mit den Standardkosten (Drifting Costs) verglichen, die bei Beibehaltung der bestehenden Technologien und Verfahren im Unternehmen entstehen würden. Die eigentlichen Zielkosten ergeben sich aus dieser Gegenüberstellung. In der Regel entsteht dabei eine Ziellücke, die durch schrittweise Kostenreduktionsmaßnahmen geschlossen

³⁶ Vgl. Horváth (Controlling, 2011), S. 473.

³⁷ Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2022), S. 269.

³⁸ Vgl. Jung (Controlling, 2011), S. 85.

werden soll. Die Schritte des Target Costing umfassen die Festlegung der Gesamtzielkosten, die Zielkostenspaltung und die Zielkostenerreichung.

In der ersten Phase erfolgt die Festlegung der Gesamtzielkosten für künftige Prozesse oder Produkte. Die Zielkostenermittlung kann auf unterschiedlichen Ansätzen basieren. Die in der Praxis am häufigsten angewandte Methode ist die Ableitung aus am Markt erzielbaren Preisen und der Gewinnplanung (Market into Company). Ausgangspunkt sind die gewünschten Produktmerkmale, die durch Marktforschung ermittelt werden und von den Kunden bevorzugt werden. So wird ermittelt, was ein Produkt maximal kosten darf. Ein weiterer Ansatz ist die Ableitung der Zielkosten aus konstruktions- und fertigungstechnischen Faktoren sowie den vorhandenen Fähigkeiten und Produktionsmöglichkeiten (Out of Company). Es gibt auch Ansätze, die beide Methoden kombinieren (Into and out of Company) oder die Zielkosten auf Basis von Konkurrenzdaten berechnen (Out of Competitor). Die Kosten der Konkurrenz lassen sich bei diesem Ansatz durch die Auswertung verschiedener Quellen wie Jahresabschlüsse, Wirtschaftspresse, interne Veröffentlichungen und Rückmeldungen der Vertriebsmitarbeiter gewinnen. Ein weiterer Ansatz besteht darin, die Zielkosten durch Senkungsabschläge aus eigenen Standardkosten zu ermitteln (Out of Standard Cost).³⁹ Im Folgenden wird sich ausschließlich auf die Market into Company Methode konzentriert, da sie als Reinform des Target Costing gilt.⁴⁰ Im Wesentlichen werden hier die Zielkosten auf folgende Weise bestimmt: Durch die Subtraktion des aufgrund der Planung festgelegten Gewinns (Target Profit) vom erzielbaren Verkaufspreis werden die vom Markt erlaubten Kosten (Allowable Costs) ermittelt, und zwar mithilfe der Subtraktionsmethode. Der erzielbare Verkaufspreis stellt den Betrag dar, den der Kunde bereit ist, für das Produkt zu zahlen, wenn es später auf den Markt kommt.⁴¹ Die Bereitstellung dieser Informationen liegt in der Zuständigkeit der Marktforschung. Eine vielversprechende, wenn auch anspruchsvolle Methode hierfür ist die Conjoint-Analyse. Dabei wird versucht, mithilfe von Nutzenwerten die

³⁹ Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2022), S. 269; Vgl. Preißler (Controlling, 2020), S. 201.

⁴⁰ Vgl. Eberlein (Controlling, 2010), S. 350.

⁴¹ Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2022), S. 269; Vgl. Preißler (Controlling, 2020), S. 201.

Zahlungsbereitschaft der potenziellen Kunden anhand ihrer Präferenzen für das Gesamtprodukt und einzelne Produktmerkmale zu ermitteln. Kunden werden dazu aufgefordert, zwischen verschiedenen Kombinationen von Merkmalsausprägungen abzuwägen. Auch schwer quantifizierbare qualitative Produktfunktionen und -merkmale wie Design, Qualität und Service lassen sich auf diese Weise messbar machen.⁴²

Target Price – Target Profit = Allowable Costs

Die ermittelten Kosten, die als erlaubte Kosten vom Markt oder Allowable Costs bezeichnet werden, können als festgelegte Zielkosten dienen. Häufig liegen diese erlaubten Kosten vom Markt jedoch spürbar unter den Standardkosten oder Drifting Costs. Standardkosten repräsentieren die Kosten, die bei der Produktion eines neuen Produkts entstehen würden, wenn die aktuell im Unternehmen verwendeten Technologien und Verfahren beibehalten werden. Die erlaubten Kosten werden dann mit den prognostizierten Standardkosten des neuen Produkts verglichen. Die resultierende Differenz wird als Target Gap bezeichnet und verdeutlicht die erforderlichen Kostensenkungen während der Phase der Produktentwicklung. Folglich könnten die Zielkosten des Produkts im Bereich zwischen den erlaubten Kosten (Allowable Costs) und den möglichen Kosten unter den aktuellen Verfahrensweisen (Drifting Costs) festgelegt werden.⁴³

Allowable Costs – Drifting Costs = Target Gap

Nachfolgend ist eine grafische Darstellung zur besseren Veranschaulichung zu finden.

⁴² Vgl. Eberlein (Controlling, 2010), S. 350.

⁴³ Vgl. Horváth (Controlling, 2011), S.473; Vgl. Götze (Kostenrechnung, 2010), S. 285.

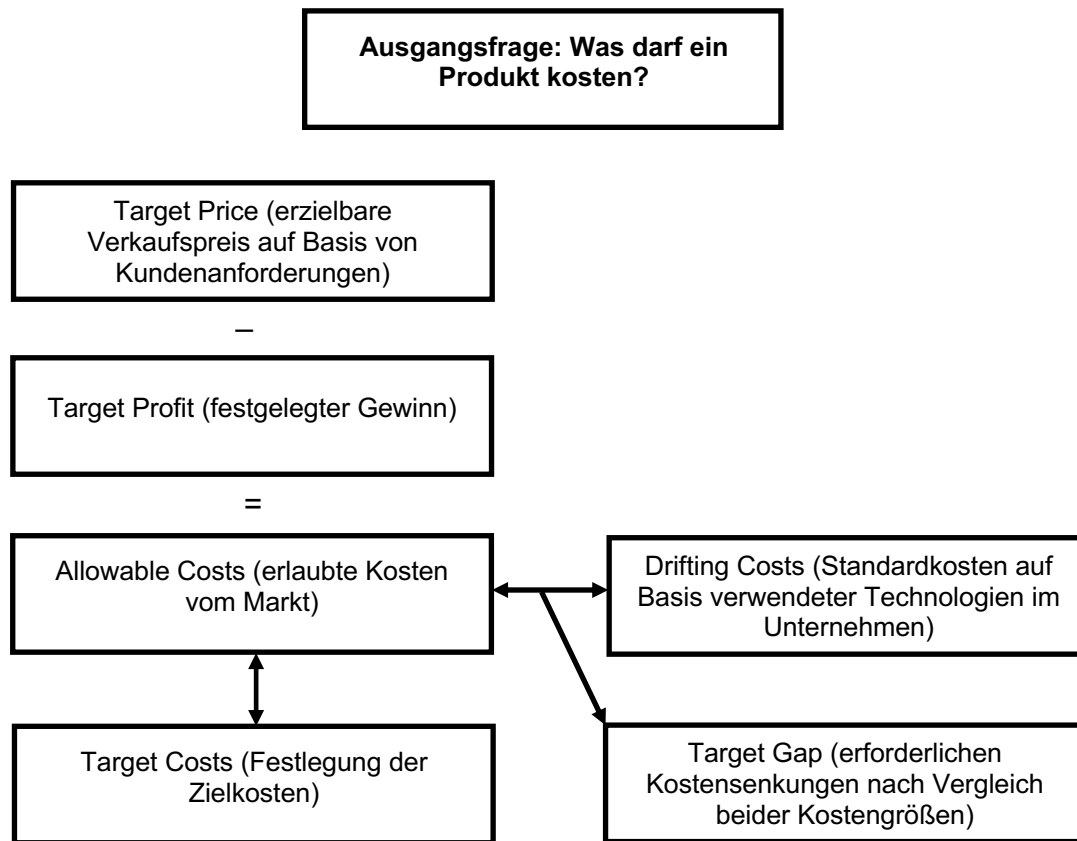


Abbildung 2: Vorgehensweise zur Ermittlung der Target Costs⁴⁴

In der zweiten Phase, der Zielkostenspaltung, werden die Gesamtzielkosten anhand von Kundenanforderungen und Produktfunktionen in einzelne Komponenten aufgeteilt. Hierbei werden zwei Methoden unterschieden. Die Komponentenmethode, bei der die Zielkosten auf einzelne Komponenten aufgeteilt werden, und die Funktionsmethode, bei der die Zielkosten basierend auf der vom Kunden erachteten Produktwertigkeit auf Funktionen aufgeteilt werden. Der zu berechnende Zielkostenindex gibt das Verhältnis zwischen der prozentualen Bedeutung und dem prozentualen Kostenanteil an. Die ideale Zielkostenindex-Zahl ist 1, was bedeutet, dass die Wertschätzung einer

⁴⁴ In Anlehnung an Buggert und Wielpütz (Target costing, 1995), S. 44.

Komponente genau mit ihrem Kostenanteil übereinstimmt. Die Darstellung in einem Zielkostendiagramm könnte wie folgt aussehen:

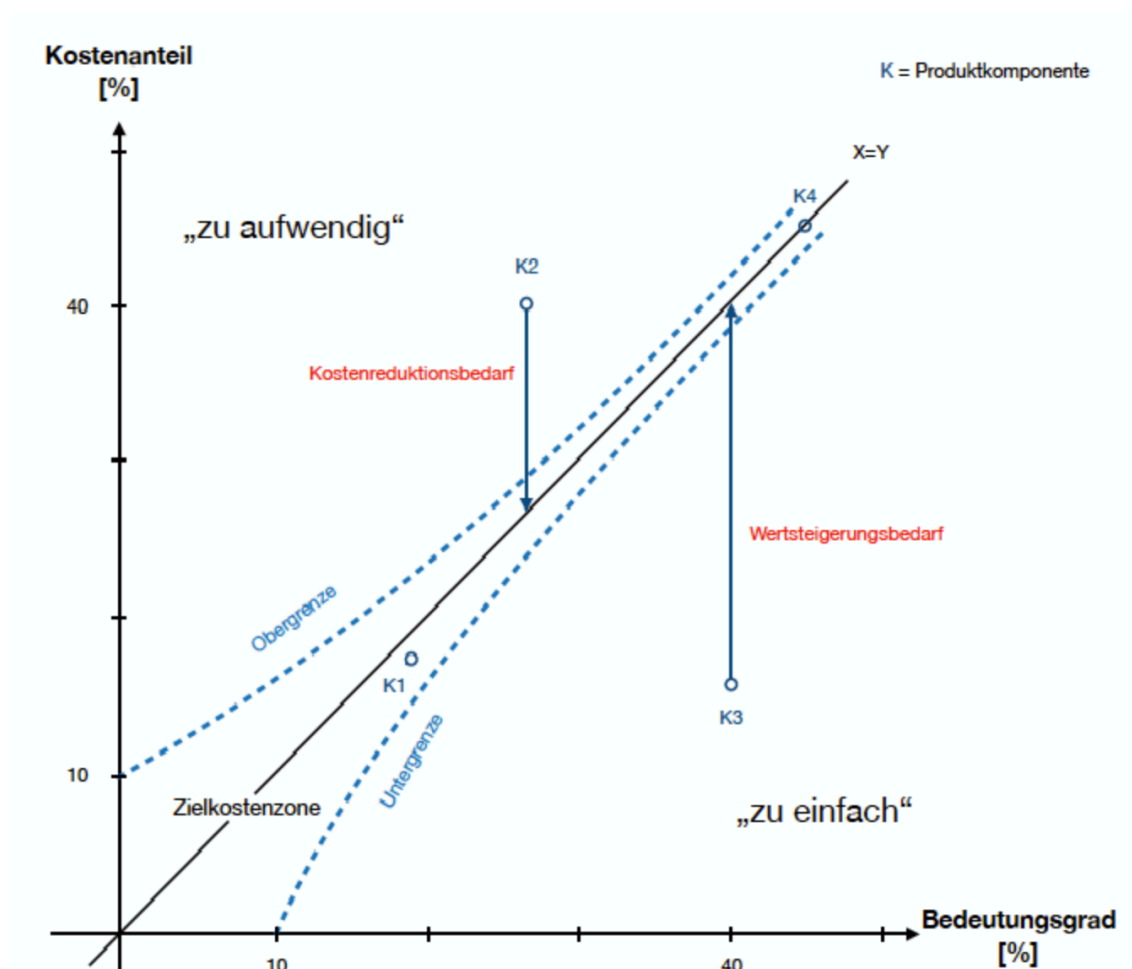


Abbildung 3: Zielkostendiagramm⁴⁵

In diesem Zusammenhang ist es für den Beschaffer wichtig, seinen Zulieferern zu verdeutlichen, dass die Bedeutung einer Komponente wichtiger ist als die bisherigen prozentualen Kosten darlegen. Dies impliziert, dass eine Komponente trotz höherer Kosten höchstwahrscheinlich qualitativ hochwertiger sein könnte. Falls der Zielkostenindex unter 1 liegt, bedeuten die Kosten einen höheren Wert als eigentlich angemessen.⁴⁶ Da die Zielkostenspaltung als zentrales Element des Target Costing betrachtet wird, ist die genaue Festlegung der

⁴⁵ Kremin-Buch (Kostenmanagement, 2007), S. 142.

⁴⁶ Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2022), S. 269 ff.

Beschaffieranforderungen entscheidend für die Präzision des Target-Costing-Prozesses. Zudem ist eine detaillierte Analyse der Prozessfunktionen von Bedeutung, da diese die Verbindung zwischen den tatsächlichen Komponenten und den immateriellen Anforderungen des Beschaffers darstellen. Hinsichtlich der Lieferanten wird deutlich, dass gerade bei Unternehmen mit einem hohen Fremdbezug die Lieferanten selten die optimalen strategischen Entscheidungen zur Produktverbesserung treffen. Obwohl jeder Lieferant sein Produkt oder die Herstellungskosten verbessern könnte, liegt es oft in der Hand des Beschaffers, die Lieferanten mithilfe von Target Costing in die richtige Richtung zu lenken. Wenn ein Lieferant eine Verbesserung der Qualität einer Komponente erreicht, ohne die Kosten zu erhöhen, profitiert das Unternehmen nicht unmittelbar davon. Dies ist insbesondere der Fall, wenn die Bedeutung dieser Komponente für das Produkt oder den Prozess gering ist oder die Kosten bereits angemessen im Verhältnis zur Bedeutung stehen. Auf der anderen Seite muss das Unternehmen auch die Frage stellen, ob Teile von Lieferanten, deren Zielkostenindex unter 1 liegt, trotz ihrer Bedeutung möglicherweise zu teuer sind.

Die dritte Phase, die Zielkostenerreichung, beinhaltet Maßnahmen zur Sicherstellung der angestrebten Zielkosten, um Abweichungen innerhalb festgelegter Toleranzgrenzen zu vermeiden. Dies beinhaltet die Suche nach Möglichkeiten zur Kostensenkung auf Komponentenebene, die Prüfung dieser Möglichkeiten hinsichtlich wirtschaftlicher und technologischer Auswirkungen, die Umsetzung positiv bewerteter Optionen und die Suche nach Alternativen für negativ bewertete Optionen.

Im Bereich der Beschaffung kommt dem Target Costing eine zentrale Rolle bei Neu-Einkäufen zu. Es hilft dabei, Fragen zu vergleichbaren Produkten, Marktpreisen, Nutzen, angestrebten Preisen, Produktbestandteilen, Lieferantenalternativen und Materialoptionen zu beantworten. Zudem ermöglicht es dem Beschaffer, die Lieferanten aktiv auf den richtigen Weg hinsichtlich Kosten und Qualität zu lenken. Kostensenkungen sollten in Zusammenarbeit mit Lieferanten diskutiert werden, um gemeinsame Einsparungen zu erzielen.⁴⁷

⁴⁷ Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2022), S. 269 ff.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Target Costing als äußerst wirksames Instrument im Bereich des Beschaffungscontrollings fungiert und verschiedene Möglichkeiten für den Unternehmenserfolg eröffnet. Neben der Steigerung des Beschaffungserfolgs und der Entwicklung marktgerechter Produkte bietet es auch eine langfristige Planung durch Zielkosten als Kontrollgröße. Darüber hinaus eröffnet es herausragende Chancen zur Verbesserung der internen Organisation und Zusammenarbeit. Eine gezielte Optimierung des Lieferantenmanagements mit strategisch wichtigen Partnern durch frühzeitige Einbindung der Lieferanten im Rahmen des Target Costing ist ebenfalls möglich. Trotz dieser Vorteile sind jedoch auch Nachteile zu beachten, wie die potenzielle Vernachlässigung von Qualität und Innovation durch zu starken Fokus auf Kosten sowie die Komplexität der Implementierung. Konflikte innerhalb des Unternehmens können auftreten, insbesondere wenn der Kostendruck als zu hoch empfunden wird. Daher erfordert der Einsatz von Target Costing eine ausgewogene Abwägung der Vor- und Nachteile sowie eine sorgfältige Umsetzung. Ein bedeutsames Werkzeug im Rahmen des Target Costing ist das Benchmarking, das im nächsten Abschnitt näher betrachtet wird.

3.1.2 Benchmarking

Benchmarking ist eine strategische Vorgehensweise im Bereich des Controllings, die eine systematische Gegenüberstellung zwischen dem eigenen Unternehmen und dem führenden Unternehmen in der Branche einschließt. Das Hauptziel dieses Vergleichs ist es, Leistungsdifferenzen zu erkennen und Informationen zu gewinnen, um die relative Position des eigenen Unternehmens oder Bereichs zu verbessern. Diese Methode fokussiert nicht nur auf marktnahe Aspekte wie die Produktgestaltung, sondern erstreckt sich auch auf die innerbetriebliche Leistungserstellung. Dadurch geht Benchmarking über die herkömmliche Konkurrenz- oder Wettbewerbsanalyse hinaus und ermöglicht eine zukunftsorientierte Planung und Entscheidungsfindung. Benchmarks können vielfältige Inhalte haben und beziehen sich häufig auf monetäre oder nicht-

monetäre Kennzahlen. Monetäre Kennzahlen können beispielsweise Kosten im Verhältnis zum Umsatz, Umsatzrentabilität, Logistikkosten oder Cashflow umfassen. Nicht-monetäre Kennzahlen können sich unter anderem auf Lieferzeiten, Durchlaufzeiten, Anzahl von Fehlern, Anzahl an Reklamationen, Anzahl der Zwischenlager oder die Umschlagshäufigkeit beziehen. In der Fachliteratur gibt es zahlreiche Ansätze zur Differenzierung des Benchmarkings. In der nachfolgenden Darstellung wird eine Unterscheidung nach Vergleichspartnern vorgenommen, da dies am häufigsten anzutreffen ist.⁴⁸

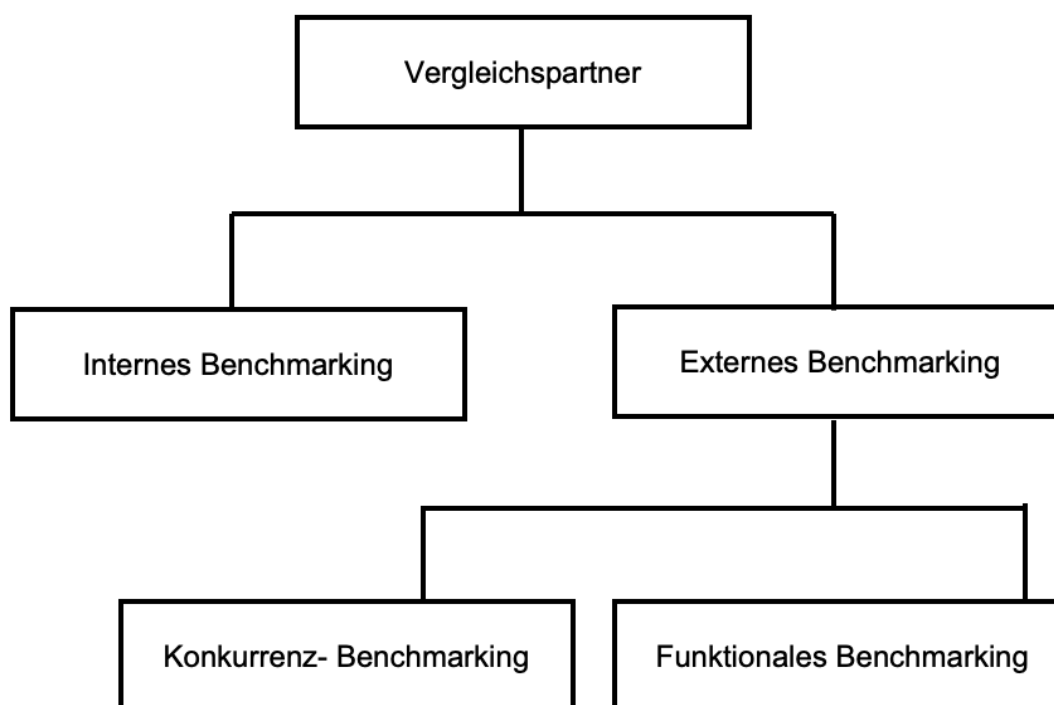


Abbildung 4: Benchmarking-Arten nach dem Vergleichspartner⁴⁹

Internes Benchmarking

Internes Benchmarking bezeichnet den Prozess, bei dem ein Unternehmen seine eigenen Leistungen und Arbeitsabläufe innerhalb verschiedener Abteilungen oder und Geschäftsbereiche vergleicht. Beispielsweise kann ein Vergleich trotz

⁴⁸ Vgl. Kremin-Buch (Kostenmanagement, 2007), S. 227 f.

⁴⁹ In Anlehnung an Kremin-Buch (Kostenmanagement, 2007), S. 229.

zentralisierter Beschaffungsrichtlinien und -prozesse Unterschiede in den Beschaffungsaktivitäten innerhalb der Organisation aufdecken. Diese Verschiedenheiten können auf verschiedene Einflussfaktoren zurückgeführt werden, wie beispielsweise geografische oder historische Entwicklungen, die Mentalität und Motivationsfähigkeit der für die Beschaffung verantwortlichen Führungskräfte sowie die Einstellungen der Beschäftigten an verschiedenen Standorten. Das interne Benchmarking im Bereich der Beschaffung trägt dazu bei, Effizienzunterschiede in den Beschaffungsprozessen verschiedener Bereiche der Organisation zu identifizieren. So kann beispielsweise aufgedeckt werden, dass in einem bestimmten Bereich die Beschaffung effizienter durchgeführt wird als in anderen Bereichen. Diese Erkenntnisse ermöglichen es dem Beschaffungscontrolling, bewährte Praktiken zu identifizieren und erfolgreichere Beschaffungsstrategien auf andere Bereiche der Organisation zu übertragen. Internes Benchmarking wird oft als Vorstufe zum externen Benchmarking eingesetzt.

Externes Benchmarking

Beim externen Benchmarking findet eine Vergleichsanalyse der Prozesse, Abläufe oder anderer Benchmarking-Objekte der eigenen Organisation mit denen anderer Unternehmen statt. Hierbei wird unterschieden, ob das externe Unternehmen ein direkter Wettbewerber ist oder aus einer anderen Branchensparte stammt. Im ersten Szenario wird von Konkurrenz-Benchmarking gesprochen, während im zweiten Fall funktionales Benchmarking zum Einsatz kommt.

Konkurrenz-Benchmarking

Das Konkurrenz-Benchmarking gewinnt besondere Relevanz, da es dazu dient, die Marktstellung des eigenen Unternehmens im Vergleich zu Mitbewerbern zu ermitteln und somit einen klaren Überblick über die eigene Positionierung zu verschaffen. Allerdings zeigen die Geschäftspraktiken der Konkurrenten oft keine Spitzenleistungen, was den Lerneffekt aus dem Benchmarking beeinträchtigen kann. Trotzdem sind diese Erkenntnisse von großer Bedeutung, da sie dem

eigenen Unternehmen wertvolle Informationen liefern, die voraussichtlich die Meinungen von Kunden, Lieferanten oder Investoren beeinflussen werden.

Funktionales Benchmarking

Langfristiger Erfolg wird nicht durch das Angleichen an die Konkurrenz, sondern durch das Übertreffen derselben erreicht. Unternehmen sollten sich daher darauf konzentrieren, von Branchenführern zu lernen oder selbst zu solchen zu werden. Das funktionale Benchmarking bietet hier eine passende Methode, indem es die eigenen Abläufe mit denen anderer Unternehmen aus verschiedenen Branchen vergleicht.⁵⁰ Ein Beispiel hierfür könnte ein Automobilhersteller sein, der durch das funktionale Benchmarking mit Unternehmen aus der Elektronikbranche optimale Lieferantenbeziehungen studiert. Dieser Vergleich könnte zu verbesserten Praktiken bei der Auswahl, Bewertung und Zusammenarbeit mit Lieferanten führen. Ebenso könnte ein Einzelhandelsunternehmen seine Einkaufsprozesse mit führenden Unternehmen in der Logistikbranche vergleichen, um Effizienzpotenziale zu erkennen und den Beschaffungsprozess zu optimieren. Die Anwendung des funktionalen Benchmarkings ermöglicht den Unternehmen, über den Tellerrand der eigenen Branche hinauszuschauen und sich von erfolgreichen Praktiken anderer Branchen inspirieren zu lassen. Dies fördert nicht nur die Effizienz in der Beschaffung, sondern stärkt auch die Wettbewerbsfähigkeit durch die Integration innovativer Strategien und bewährter Methoden.

Auch im Kontext des Target Costing spielt das Benchmarking, wie zuvor in Abschnitt 3.2.1 betont, eine Schlüsselrolle. Hierbei erfolgt der Vergleich von Produkten, Funktionen und Prozessen innerhalb der eigenen Organisation und bei Lieferanten im Hinblick auf die Standards von Best-Practice-Unternehmen. Durch diesen Vergleich lassen sich Potenziale zur Kostensenkung und Leistungsverbesserung aufdecken. Insbesondere konzentriert sich das Benchmarking im Rahmen des Target Costing auf den Wettbewerbsvergleich von Produkt- oder Komponentenkosten. Unternehmen, die das Benchmarking als einen fortlaufenden Prozess etablieren, können zügig und verlässlich

⁵⁰ Vgl. Kremin-Buch (Kostenmanagement, 2007), S. 229 ff.

Vergleichswerte für einzelne Produktkomponenten erzeugen, um ihre eigenen Zielkosten zu überprüfen und entsprechend anzupassen. Ergänzend können die verschiedenen Benchmarking-Arten wie folgt beurteilt werden:

| Art | Vorteile | Nachteile |
|---------------------------|---|---|
| Internes Benchmarking | <ul style="list-style-type: none"> - Geringe Kosten - Einbindung der Mitarbeiter erhöht die Akzeptanz - Einfache und schnelle Datenerfassung durch Nutzung vorhandener Reporting-Systeme und einheitliche Datenbasis | <ul style="list-style-type: none"> - Konkurrenz zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen behindert den Benchmarking-Prozess - Betriebsblindheit, wodurch Lösungsansätze nicht durchdacht werden |
| Konkurrenz-Benchmarking | <ul style="list-style-type: none"> - Relevanz der Informationen für das eigene Geschäft - Vergleichbare Prozesse und Produkte | <ul style="list-style-type: none"> - Bei starken Unternehmen fehlende Vergleichspartner - relativ große Probleme bei der Informationsbeschaffung |
| Funktionales Benchmarking | <ul style="list-style-type: none"> - hohes Potenzial, neue branchenuntypische Lösungen zu finden - einfacherer, offenerer Informationsaustausch, da kein Wettbewerbsverhältnis besteht | <ul style="list-style-type: none"> - geringere Prozess- und Produktvergleichbarkeit - hoher Aufwand bei der Anpassung gefundener Lösungen an das eigene Unternehmen |

Abbildung 5: Bewertung der Benchmarking-Arten⁵¹

⁵¹ In Anlehnung an Kremin-Buch (Kostenmanagement, 2007), S. 232.

Zusammenfassend ermöglicht Benchmarking in der Beschaffung durch den Vergleich mit führenden Unternehmen Effizienzsteigerung, Kosteneinsparungen und Leistungsverbesserungen. Die Transparenz über die eigene Marktposition fördert kontinuierliche Optimierungen. Trotz Herausforderungen wie hoher Aufwand und Informationsbeschaffung bietet Benchmarking einen strategischen Ansatz zur Verbesserung von Beschaffungsprozessen und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sowie des Unternehmenserfolgs.

3.1.3 Portfolioanalyse

Die Portfolio-Methode bietet eine Möglichkeit, differenzierte strategische Ansätze für verschiedene Einkaufsprodukte und Beschaffungsmärkte zu entwickeln. In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die Beschaffungsportfolios zu einem entscheidenden Instrument im Bereich des Beschaffungscontrollings etabliert. Der Prozess der strategischen Planung mittels Portfolio-Technik umfasst die Analyse der Beschaffungsmärkte und der eigenen Position, die Identifikation kritischer Einkaufsprodukte und -märkte, die Entwicklung von Standardstrategien für Portfolio-Felder und die Auswahl optimaler Strategie-Alternativen mit anschließender Feinplanung und Ausarbeitung von Aktionsplänen. Im weiteren Verlauf werden zwei verschiedene beschaffungsorientierte Portfolio-Ansätze vorgestellt. Während das erste Portfolio-Modell die Beziehung zwischen Lieferanten und Abnehmer hervorhebt, fokussiert die zweite Methode auf spezifische Beschaffungsrisiken als ausschlaggebende Einflussgrößen für die strategische Positionierung. Das erste Modell wird als Marktmacht-Portfolio bezeichnet, während das zweite Konzept unter der Bezeichnung Versorgungsrisiko-Portfolio bekannt ist.

3.1.3.1 Marktmacht-Portfolio

Das Marktmacht-Portfolio stützt sich auf eine Analyse der Angebotsmacht des Lieferanten sowie der Nachfragemacht des Abnehmers. Dabei werden die Stärken und Schwächen der Lieferanten im Verhältnis zu denjenigen des Käufers in einer zweidimensionalen Darstellung gegenübergestellt und die entsprechenden Lieferanten im Portfolio positioniert. Diese Gegenüberstellung führt zu insgesamt vier Feldern, aus denen vier verschiedene Portfolio-Kategorien abgeleitet werden können. Jeder dieser Kategorien können unterschiedliche strategische Ausrichtungen zugeordnet werden. Die nachfolgende Abbildung visualisiert das Marktmacht-Portfolio.⁵²

| | | Stärke des Abnehmers | |
|------------------------|---------|-------------------------------------|-------------------------------|
| | | niedrig | hoch |
| Stärke des Lieferanten | hoch | Emanzipationsstrategie | Geschäftsfreundestrategie |
| | niedrig | Anpassungs- und Selektionsstrategie | Chancenrealisierungsstrategie |

Abbildung 6: Marktmacht-Portfolio⁵³

Emanzipationsstrategie

In der Konstellation, in der ein marktmächtiger Lieferant auf einen Abnehmer mit geringer Marktmacht trifft, wird eine Emanzipationsstrategie empfohlen. Dabei strebt der Abnehmer danach, sich durch interne und externe Maßnahmen von dominanten Lieferanten zu lösen oder zumindest die Abhängigkeit zu verringern.

⁵² Vgl. Arnolds (Materialwirtschaft und Einkauf, 2010), S. 29 f.

⁵³ Arnolds (Materialwirtschaft und Einkauf, 2010), S. 32.

Eine zentrale Rolle spielt dabei die Marktstrukturpolitik, die darauf abzielt, die strukturellen Gegebenheiten des Marktes zu beeinflussen. Das abschließende Ziel dieser Emanzipationsstrategie besteht darin, Produkte aus dieser kritischen Beschaffungskategorie in eine kostengünstigere Kategorie zu verlagern.⁵⁴ Ein anschauliches Beispiel hierfür könnte in der Automobilindustrie liegen, in der ein bedeutender Zulieferer von Spezialteilen auf einen kleinen Autohersteller trifft. Der Autohersteller hat aufgrund seiner begrenzten Größe und des spezialisierten Angebots des Lieferanten wenig Verhandlungsspielraum. Um sich von der übermäßigen Anhängigkeit zu befreien, könnte der Automobilhersteller eine Emanzipationsstrategie verfolgen. Intern könnte dies die Suche nach alternativen Lieferanten, die Diversifizierung der Lieferantenbasis oder die Entwicklung interner Fertigungskapazitäten beinhalten. Somit können Produkte aus der kritischen Beschaffungskategorie in eine kostengünstigere Kategorie verlagert werden, um die Abhängigkeit von einem marktmächtigen Lieferanten zu reduzieren und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Chancenrealisierungsstrategie

In der Situation, in der ein Lieferant mit geringer Marktmacht einem Abnehmer mit erheblicher Marktmacht gegenübersteht, wird eine Chancenrealisierungsstrategie verfolgt. Der Abnehmer, insbesondere der Einkauf, nutzt seine Marktmacht, um das Beste aus den günstigen Marktgegebenheiten herauszuholen. In dieser Situation kann der Einkauf aktiv die Steuerung seiner Lieferanten übernehmen und eine führende Rolle einnehmen, die gegebenenfalls auch aggressiv sein kann. Der Abnehmer hat in dieser Situation gute Chancen, Preise und Vertragsbedingungen zu seinen Gunsten zu beeinflussen.

Geschäftsfreundestrategie.

Wenn sowohl der Abnehmer als auch der Lieferant erhebliche Marktmacht innehaben, entwickelt sich eine Geschäftsfreundestrategie. Hier stehen intensive persönliche Beziehungen, Vertrauen und partnerschaftliche Zusammenarbeit im

⁵⁴ Vgl. Arnolds (Materialwirtschaft und Einkauf, 2010), S. 30 ff.

Fokus. Die Partner berücksichtigen bei ihren Entscheidungen die Marktmacht und mögliche Reaktionen des jeweils anderen. Die ausgehandelten Verträge streben einen Ausgleich der Interessen in Bezug auf Erträge, Kosten und Risiken an.

Anpassungs- und Selektionsstrategie

In einer Situation, in der zwei Marktteilnehmer mit begrenzter Marktmacht aufeinandertreffen, wird eine Anpassungs- und Selektionsstrategie verfolgt. Dabei konzentriert sich der Abnehmer vorrangig darauf, den kostengünstigsten Lieferanten zu ermitteln und sich den aktuellen Marktbedingungen anzupassen. Diese Verhaltensweise kann als unpersönlich wahrgenommen werden, da weder der Lieferant noch der Abnehmer über bedeutenden Verhandlungsspielraum verfügt. Verhandlungen über Auftragsvergabe finden entweder nur begrenzt oder gar nicht statt. Trotz der scheinbar passiven Rolle des Einkäufers ist es aufgrund seiner Verantwortlichkeiten im Bereich Marktanalyse, Marktbeobachtung und Marktanpassung notwendig, dass er sich nicht allein auf die Abwicklung von Bestellungen beschränkt.⁵⁵

Zusammengefasst bieten diese strategischen Grundrichtungen einen klaren Leitfaden für die Handlungsweise im Rahmen des Marktmacht-Portfolios, abhängig von der jeweiligen Konstellation der Marktmachtverhältnisse. Durch die Anwendung des Marktmarkt-Portfolios im Beschaffungscontrolling können Unternehmen effektiv auf die Dynamik des Marktes reagieren. Die Fokussierung auf eine passende Strategie ermöglicht nicht nur eine optimierte Beschaffung, sondern trägt auch maßgeblich zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenserfolgs bei. Somit fungiert das Marktmacht-Portfolio als wertvolles Instrument im Rahmen des Beschaffungscontrollings.

⁵⁵ Vgl. Arnolds (Materialwirtschaft und Einkauf, 2010), S. 30 ff.

3.1.3.2 Versorgungsrisiko-Portfolio

Folgend wird das zweite Konzept erläutert. Das Versorgungsrisiko-Portfolio verwendet Versorgungsrisiko auf einer Achse und ABC-Ausprägung auf der anderen, jeweils mit niedrig und hoch. Diese Begriffe können in der Regel durch Komplexität oder Stärke des Lieferanten bzw. Wert oder Stärke des Abnehmers ersetzt werden.⁵⁶ In diesem Konzept zur Portfoliobetrachtung werden die Ergebnisse der ABC-Analyse mit dem Risiko der Materialbereitstellung kombiniert, um eine Portfolio-Matrix zu erstellen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass für ein Unternehmen ein Versorgungsrisiko besteht, wenn zum einen die Wahrscheinlichkeit von Lieferunterbrechungen aufgrund von Marktbedingungen hoch ist und zum anderen die betriebliche Anfälligkeit gegenüber Versorgungsstörungen groß ist. Die Darstellung des Versorgungsrisiko-Portfolios wird in Abbildung 7 veranschaulicht.



Abbildung 7: Versorgungsrisiko-Portfolio⁵⁷

⁵⁶ Vgl. Orths (Einkaufscontrolling, 2009), S. 35.

⁵⁷ In Anlehnung an Orths (Einkaufscontrolling, 2009), S. 36.

Die strategische Herangehensweise an die einzelnen Produkte dieses Versorgungsrisiko-Portfolios zeichnet sich durch folgende Besonderheiten aus.

Schlüsselprodukte

Schlüsselprodukte beziehen sich auf die Artikel eines Unternehmens, die mit einem erhöhten Versorgungsrisiko verbunden sind. Aufgrund ihres bedeutenden Umsatzanteils spielen diese Produkte eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg. Die Materialwirtschaft eines Unternehmens richtet daher besonderes strategisches Augenmerk auf diese Beschaffungskomponenten. Diese Kategorie stellt eine Herausforderung dar, da es darum geht, die Materialversorgung zu gewährleisten, ohne dabei das Ziel der kostengünstigen Beschaffung übermäßig zu beeinträchtigen. Innerhalb dieser Portfoliokategorie stehen die Ziele der Sicherung der Materialversorgung und Wirtschaftlichkeit im Mittelpunkt strategischer Überlegungen und Planungen. Es erfordert eine intensive Bemühung seitens der Materialwirtschaft, einen ausgewogenen Ansatz zwischen diesen beiden konkurrierenden Zielen zu finden. Um sicherzustellen, dass die Versorgung mit diesen sensiblen Produkten gewährleistet ist, spielt eine frühzeitige und genaue Information des Einkaufs über den zukünftigen Bedarf eine entscheidende Rolle. Daher kommt der präzisen Bedarfsvorhersage eine besondere Bedeutung zu. Üblicherweise werden in größeren Unternehmen langfristige Beschaffungspläne für Schlüsselprodukte entwickelt. Zusätzlich zur langfristigen Bedarfsprognose sind Preis- und Verfügbarkeitsprognosen von herausragender Bedeutung. Dies erfordert gründliche Recherchen im Bereich der Beschaffungsmärkte sowie die Implementierung von Frühwarnsystemen innerhalb der Materialwirtschaft.⁵⁸

Hebelprodukte

Hebelprodukte fallen ebenfalls in die Kategorie der A-Artikel mit hohem Wert. Sie unterscheiden sich von den Schlüsselprodukten dadurch, dass ihre Lieferbereitschaft nicht gefährdet ist und somit das Versorgungsrisiko als niedrig eingestuft wird. Folglich repräsentieren Hebelprodukte Artikel im

⁵⁸ Vgl. Arnolds (Materialwirtschaft und Einkauf, 2010), S. 33 f.

Beschaffungsportfolio eines Unternehmens, bei denen die Materialwirtschaft einen bedeutenden Einfluss auf das Betriebsergebnis ausüben kann. Dies geschieht in erster Linie durch eine Anpassung des Preis-Leistungs-Verhältnisses und durch die Vermeidung von Kosten, die aus Lagerbeständen resultieren.

Engpassprodukte

Engpassprodukte sind C-Artikel, die durch ein hohes Versorgungsrisiko und einen niedrigen Wert gekennzeichnet sind. Dabei handelt es sich um Materialien von geringem Wert, die schwer zu beschaffen sind und auf wenig Interesse an der Bereitstellung seitens der Lieferanten stoßen. Die Standardstrategie für diese Kategorie im Portfolio zielt darauf ab, die Versorgung sicherzustellen. Mögliche Maßnahmen könnten eine Konzentration oder Verlagerung zu Schlüssellieferanten, Änderungen am Material und großzügige Bestandsplanung sein. Dennoch unterscheidet sich die angewandte Vorgehensweise hier wesentlich von der Strategie für Schlüsselprodukte. Bei diesen geringwertigen Materialien wird in der Regel eine Problemlösung durch großzügige Bestände akzeptiert, wobei die Verfügbarkeit über dem Aufwand priorisiert wird. In dieser Portfolio-Kategorie ist es aus wirtschaftlichen Gründen eher möglich, drohende Beschaffungsrisiken durch Maßnahmen wie großzügige Preispolitik oder hohe Lagerbestände zu bewältigen, im Vergleich zu den Schlüsselprodukten. Ohne rechtzeitige Vorsorge steigt der Aufwand für die zeitgerechte Beschaffung erheblich. Das Controlling der Engpassprodukte erfolgt im Zusammenhang mit der Bewertung der Portfolioanalyse, wobei ein isoliertes Controlling einzelner Maßnahmen als wenig sinnvoll erscheint.

Unproblematische Produkte

Bei niedrigem Wert und geringem Versorgungsrisiko entsteht der Quadrant der unproblematischen Produkte. In der Materialwirtschaft wird darauf abgezielt, diesen Produkten nicht übermäßig viel Aufmerksamkeit zu schenken. Stattdessen liegt der Fokus darauf, die Arbeit mit ihnen zu erleichtern und zu

vereinfachen. Analysen oder Kontrollen werden in geringem Maße oder nur sporadisch durchgeführt.⁵⁹

In Summe lässt sich sagen, dass das Beschaffungscontrolling einen entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausübt. Die Analyse durch das Versorgungsrisiko-Portfolio ermöglicht eine gezielte Strategie für verschiedene Beschaffungskategorien. Die effektive Steuerung bei Schlüsselprodukten minimiert Umsatzverluste, während die Beeinflussung des Betriebsergebnisses bei Hebelprodukten die finanzielle Performance verbessert. Maßnahmen für Engpassprodukte sichern die Versorgung und minimieren Produktionsausfälle. Die strategische Ausrichtung auf kritische Beschaffungskomponenten optimiert Ressourcen und stärkt die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegenüber externen Einflüssen, was letztendlich zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens beiträgt.

3.2 Das Kennzahlensystem Balanced Scorecard bzw. Beschaffungs-Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wird im Beschaffungsbereich als Instrument für strategisches Controlling verwendet. Ihr Zweck besteht darin, die Planung, Umsetzung und Überwachung von Beschaffungszielen über verschiedene Prozesse hinweg zu ermöglichen. Außerdem ermöglicht die Anwendung der Scorecard eine schnelle Reaktion auf strategische Herausforderungen. Des Weiteren erlaubt sie eine ganzheitliche Betrachtung und Steuerung der Beschaffung aus unterschiedlichen Blickwinkeln.⁶⁰ Im Folgenden wird die traditionelle Balanced Scorecard näher ausgeführt. Diese muss jedoch den spezifischen Anforderungen des Beschaffungsbereichs angepasst werden. Im Anschluss wird die Weiterentwicklung im Bereich der Beschaffung näher erläutert.

⁵⁹ Vgl. Orths (Einkaufscontrolling, 2009), S. 39; Vgl. Arnolds (Materialwirtschaft und Einkauf, 2010), S. 34.

⁶⁰ Vgl. Jäger (Beschaffungscontrolling, 2009), S. 45.

3.2.1 Die klassische Balanced Scorecard

In den frühen neunziger Jahren wurde das klassische Konzept der Balanced Scorecard von Robert S. Kaplan, einem Professor an der Harvard-Universität, und David P. Norton, einem Unternehmensberater, entwickelt. Das Konzept entstand aus einem Forschungsprojekt, das von den Entwicklern in Zusammenarbeit mit zwölf Unternehmen in den USA ins Leben gerufen wurde. Das Hauptziel dieser Untersuchungen bestand darin, neben den üblichen finanziellen, oft auf vergangene Ereignisse bezogenen Kennzahlen, zusätzliche nichtfinanzielle, zukunftsorientierte Messgrößen zu identifizieren. Besonderes Augenmerk lag dabei auf der Quantifizierung dieser Kennzahlen zur Verbesserung der Unternehmensführung. Die Benennung *Balanced Scorecard* spiegelt diese Absichten wider. *Balanced* steht in diesem Kontext für die erforderliche Vernetzung der verschiedenen Unternehmensbereiche. Dabei sollen alle Bereiche gleichermaßen Beachtung finden und sich gegenseitig ergänzen. Das führt zu einem harmonischen Gleichgewicht, das auf vielfältigen Blickwinkeln beruht. Der Begriffs *Score* unterstreicht die Wichtigkeit, qualitative Größen messbar zu machen. Die primären Anforderungen an eine Balanced Scorecard bestehen daher darin, die obere Managementebene bei der Umsetzung strategischer Ziele auf operativer Ebene zu unterstützen und messbare Kennzahlen für sogenannte *soft facts* zu generieren. Die Grundlage für das Balanced Scorecard Konzept besteht darin, dass das Unternehmensmanagement die Vision und Strategie festlegt. Daraufhin werden diese über vier Perspektiven in messbare Kennzahlen, Zielvorgaben, Maßnahmen und Ziele transformiert.⁶¹ Die hierarchische Struktur der vier Perspektiven im Kaplan/Norton-Ansatz sieht wie folgt aus.

Finanzperspektive

Die Finanzperspektive steht an erster Stelle. Sie dient als Maßstab dafür, ob die Strategieumsetzung zur Verbesserung der finanziellen Ergebnisse beiträgt. Die

⁶¹ Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2022), S. 242 f.

finanziellen Messgrößen sollen klarmachen, inwiefern die Implementierung der Unternehmensstrategie zu einer Verbesserung der Ergebnisse führt und dienen gleichzeitig als Endziele für die anderen Perspektiven der Balanced Scorecard. Kennzahlen aus den anderen Perspektiven sollten grundsätzlich durch Ursache-Wirkungsbeziehungen mit den finanziellen Zielen verknüpft sein. Übliche Kennzahlen in diesem Zusammenhang beziehen sich auf Rentabilität, Wachstum und den Wert des Unternehmens.⁶²

Kundenperspektive

Die Kundenperspektive steht an zweiter Stelle. Sie zeigt die strategischen Ziele des Unternehmens in Bezug auf die anzusprechenden Markt- und Kundensegmente auf. Ziel ist es, für die identifizierten Kunden und Marktsegmente messbare Kennzahlen zu erstellen, klare Zielvorgaben zu definieren und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln.⁶³

Prozessperspektive

Die Prozessperspektive befasst sich damit, wie interne Abläufe und Prozesse innerhalb eines Unternehmens gestaltet werden müssen, um die Ziele der vorherigen beiden Perspektiven zu realisieren.

Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Bestandteile, die das Fundament für die ersten drei Perspektiven bilden, werden in der vierten Perspektive, der Lern- und Entwicklungsperspektive, zusammengeführt.⁶⁴ Sie legt den Fokus darauf, wie das Unternehmen in der Lage ist, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, neue Fähigkeiten zu erwerben und Innovationen voranzutreiben, um den sich ständig ändernden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Diese Perspektive betrachtet Aspekte wie Mitarbeitertraining und -entwicklung, Technologieinvestitionen, Forschung und Entwicklung sowie die Unternehmenskultur.⁶⁵ Durch die Unterteilung in vier Perspektiven wird sichergestellt, dass alle relevanten strategischen Ziele

⁶² Vgl. Weber und Schäffer (Einführung, 2016), S. 200 f.; Vgl. Horváth (Controlling, 2011), S. 233.

⁶³ Vgl. Weber und Schäffer (Einführung, 2016), S. 200 f.

⁶⁴ Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2022), S. 242 f.

⁶⁵ Vgl. Weber und Schäffer (Einführung, 2016), S. 201.

abgedeckt sind. Die Daten aus diesen Perspektiven sind entscheidend für die Planung und Steuerung.⁶⁶

3.2.2 Balanced Scorecard in der Beschaffung

Im Kontext dieser komplexen und sich ständig wandelnden Umgebung gewinnt die Anwendung der Balanced Scorecard im Beschaffungscontrolling zunehmend an Bedeutung. Doch welche Möglichkeiten gibt es, das Balanced Scorecard-Modell effizient für einen profitablen Einsatz in der Beschaffung zu nutzen?

Für das Beschaffungscontrolling sind sieben Schritte zur Umsetzung der Balanced Scorecard empfehlenswert:

1. Ableitung der Beschaffungsstrategie und des Beschaffungsleitbilds aus der Unternehmensstrategie und dem Unternehmensleitbild.
2. Formulierung der Aufgaben der Beschaffung unter Berücksichtigung der Strategie und Anpassung an die spezifische Situation des Unternehmens und der organisationalen Struktur.
3. Erstellung der Perspektiven aus den formulierten Aufgaben. Hierbei ist keine festgelegte Struktur der Balanced Scorecard vorgegeben, es können mehr Perspektiven integriert werden, solange dies den pragmatischen Gebrauch nicht behindert.
4. Festlegung der Kennzahlen pro Perspektive, die die Erfüllung der Teilaufgaben am besten messen. Dabei sollte die Anzahl auf maximal 5–8 Kennzahlen pro Perspektive begrenzt werden, um klare Schwerpunkte zu setzen und das System einfach zu halten.
5. Festlegung der Ziele bzw. Zielkorridore (Wo? Bis wann? Wie viel?).
6. Zuweisung von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele.

⁶⁶ Vgl. Distelzweig (Performance Measurement, 2014), S. 61.

7. Überprüfung in den zukünftigen Planungs- und Steuerungszyklen, ob die Ziele erreicht wurden oder werden können. Gegebenenfalls werden zusätzliche Maßnahmen beschlossen oder die Ziele neu justiert. Es ist auch wichtig zu prüfen, ob die Kennzahlen das messen, was sie messen sollen. Der zyklische Managementprozess ermöglicht ein wirkungsvolles Steuern von strategischen Elementen in der Beschaffung.⁶⁷

In der ursprünglichen Variante, die auf die Steuerung von Gesamtunternehmen abzielt, werden finanzielle Zielsetzungen mit Leistungsperspektiven in Bezug auf Kunden, interne Prozesse und Mitarbeiter verknüpft. Im Kontext der Beschaffung erfordert dies eine Anpassung dieser Perspektiven. Es wird zunächst deutlich, dass es eine Herausforderung darstellt, klare finanzielle Zielsetzungen für die Beschaffung zu definieren. Daher erscheint die Bezeichnung *Wertperspektive* passender als *finanzielle Perspektive*, da im Beschaffungsbereich nicht primär Gewinne generiert, sondern vielmehr Kosten eingespart werden. Der Wertbeitrag der Beschaffung kann durch die erzielten Einsparungen dargestellt werden.⁶⁸

Wertperspektive

Für die Bewertung des Erfolgs in der Wertperspektive bieten sich verschiedene Kennzahlen an. Dazu gehören die Logistikkosten pro produzierter Einheit, die Bestandskosten pro produzierter Einheit, die Materialkosten pro produzierter Einheit, das Verhältnis der fixen Beschaffungskosten zu den variablen Kosten und die Anzahl der Reklamationen interner Kunden.⁶⁹

Kundenperspektive

Bei der Kundenperspektive liegt der Fokus auf der Beziehung zu den verschiedenen Geschäftsbereichen und Fachabteilungen, den internen Kunden des Einkaufs. Die angestrebten Ziele sind eine hohe Qualität in der Beschaffung und damit verbundene Kundenzufriedenheit. Als Messgrößen können beispielsweise die Kundenzufriedenheit, die Anzahl der Reklamationen interner

⁶⁷ Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2022), S. 243 f.

⁶⁸ Vgl. Appelfeller und Buchholz (Supplier Relationship Management, 2011), S. 181 f.

⁶⁹ Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2022), S. 245.

Kunden oder das Beschaffungsvolumen, das außerhalb des Einkaufsprozesses beschafft wird, dienen.

Prozessperspektive

Bei der Prozessperspektive spielt die Effizienz der Beschaffungsprozesse eine besonders wichtige Rolle. Diese wird üblicherweise in Zeit- und Kostendimensionen gemessen. Messgröße könnte das Beschaffungsbudget im Verhältnis zum Beschaffungsvolumen oder zum Gesamtunternehmensbudget sein, wobei Branchenbenchmarks als Vergleichswerte herangezogen werden können.

Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Lern- und Entwicklungsperspektive im Beschaffungsbereich steht vor ähnlichen Herausforderungen wie in der traditionellen Balanced Scorecard. Es ist oft schwierig, sinnvolle und messbare Kennzahlen für die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter zu finden. Insbesondere in der modernen Beschaffung sind Sprach- und IT-Kenntnisse von Bedeutung, wofür die Schulungszeit pro Mitarbeiter als eine mögliche Messgröße dienen kann. Die Motivation der Mitarbeiter kann tendenziell anhand des Anteils der Fehlzeiten im Vergleich zu anderen Abteilungen gemessen werden. Weitere Kennzahlen können die Anzahl der realisierten Verbesserungsvorschläge sowie die Teilnahme von Einkäufern an Projektteams im Unternehmen sein. Diese Kennzahlen verdeutlichen die Investitionen und Anstrengungen, die in die Entwicklung des Beschaffungsteams fließen. Weitere Kennzahlen können die Fluktuations- und Abwesenheitsquote in der Beschaffung sein.

Lieferantenperspektive

Die Beschaffungs-Balanced Scorecard enthält als bedeutende Zusatzperspektive die Lieferantenperspektive und konzentriert sich auf die Beziehung und Zusammenarbeit mit den Lieferanten. Hierbei spiegeln sich strategische Ziele wie die Verbesserung der Lieferantenqualität, die Optimierung der Lieferantenanbindung oder auch die Reduzierung der Anzahl der Lieferanten wider. Als Messgröße kann beispielsweise die Anzahl der strategischen

Partnerschaften dienen.⁷⁰ Bewertungen hinsichtlich pünktlicher Lieferungen, Lieferzeiten und Lieferbereitschaftsgrad sind ebenfalls entscheidende Faktoren.⁷¹

Für eine anschaulichere Darstellung wird im weiteren Verlauf eine Balanced Scorecard und deren Kennzahlen speziell für den Beschaffungsbereich dargestellt.

| Perspektiven | Kennzahlen |
|-----------------------------------|--|
| Wertperspektive | <ul style="list-style-type: none"> - Logistik,- Bestands- und Materialkosten pro Beschaffungsobjekt - fixe Beschaffungskosten |
| Kundenperspektive | <ul style="list-style-type: none"> - Kundenzufriedenheit - Höhe des Beschaffungsvolumens - Anzahl Reklamationen interner Kunden |
| Prozessperspektive | <ul style="list-style-type: none"> - Beschaffungsbudget im Verhältnis zum Beschaffungsvolumen - Anzahl der Bestellungen pro Mitarbeiter - Umschlagshäufigkeit |
| Lern- und Entwicklungsperspektive | <ul style="list-style-type: none"> - Schulungszeit pro Mitarbeiter - Verbesserungsvorschläge pro Beschaffungsmitarbeiter - Fluktuationsquote |
| Lieferantenperspektive | <ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der strategischen Partnerschaften - Anzahl der Lieferanten - Anteil pünktlicher Lieferungen |

Abbildung 8: Perspektiven einer Balanced Scorecard in der Beschaffung, Eigene Darstellung⁷²

⁷⁰ Vgl. Appelfeller und Buchholz (Supplier Relationship Management, 2011), S. 181 f.

⁷¹ Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2022), S. 246.

⁷² Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2022), S. 244; Vgl. Distelzweig (Performance Measurement, 2014), S. 69 ff.

Die Anpassung der Perspektiven der Balanced Scorecard sollte individuell auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten werden. In jeder Perspektive sollte eine überschaubare Anzahl von drei bis sieben Kennzahlen verwendet werden, um die klare Übersicht zu bewahren. Konkrete Ausprägungen dieser Kennzahlen werden festgelegt, um einen Vergleich zwischen den Soll- und Ist-Werten durchzuführen und dementsprechend angemessen zu reagieren. Die Balanced Scorecard verdeutlicht die Zusammenhänge innerhalb der Perspektiven, indem sie Ursache-Wirkungsketten aufzeigt, was dazu führt, dass nicht nur isolierte Fakten, sondern auch die Beziehungen zwischen ihnen in den Vordergrund treten.⁷³

In Abbildung 9 wird exemplarisch eine solche Kausalkette präsentiert:

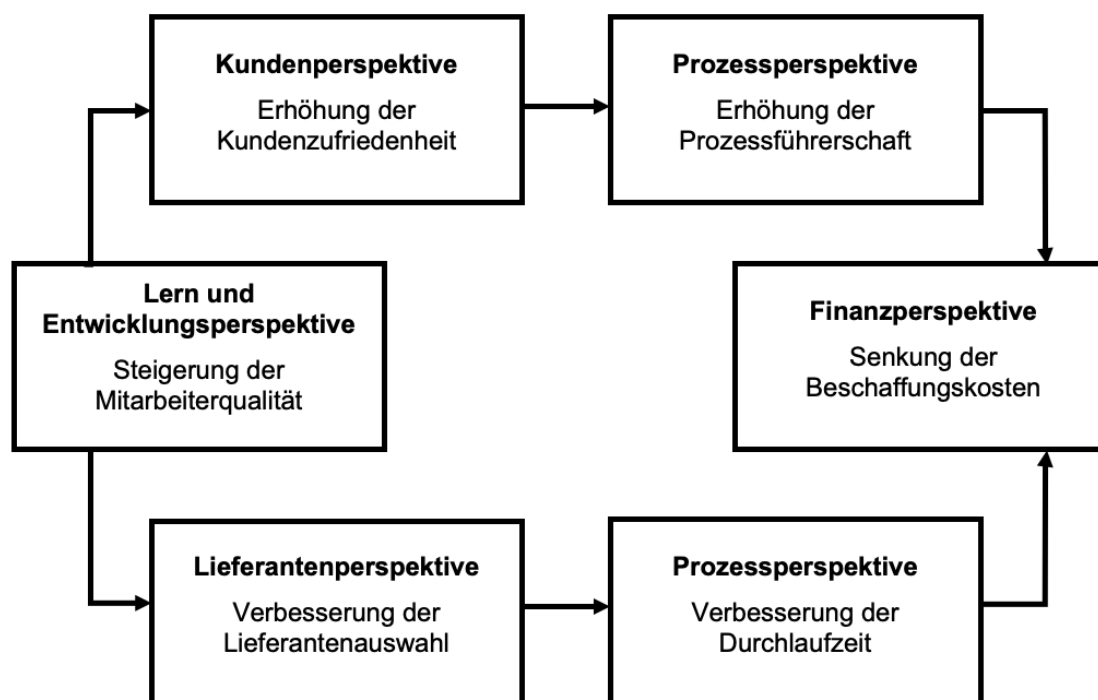


Abbildung 9: Ursache-Wirkungs-Kette einer Balanced Scorecard in der Beschaffung⁷⁴

⁷³ Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2022), S. 245.

⁷⁴ In Anlehnung an Distelzweig (Performance Measurement, 2014), S. 71.

Die Integration der Balanced Scorecard im Beschaffungsbereich und ihre Anwendung als Kontrollinstrument erweisen sich als äußerst nützlich, da heutzutage die Lenkung der Beschaffung mit der Steuerung komplexer Wertschöpfungsketten einhergeht. Die wesentlichen Vorteile dieser Beschaffungs-Balanced Scorecard lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Der operative Einkauf wird enger in die strategischen Ziele der Beschaffung eingebunden, was zu einer verbesserten Ausrichtung auf die Gesamtstrategie führt. Die Prozesse innerhalb der Beschaffung werden durch die Anwendung von Ursache-Wirkungsketten transparenter gestaltet, was zu einem besseren Verständnis für Zusammenhänge und einer effizienteren Steuerung beiträgt. Mitarbeiter zeigen ein gesteigertes Engagement, da klare Ziele definiert sind und sie aktiv an deren Umsetzung beteiligt sind. Zudem erfolgt eine stärkere Integration der Beschaffung in das Gesamtunternehmen durch die Festlegung durchgängiger Ziele. Dies ermöglicht eine bessere Abstimmung mit den übergeordneten Unternehmenszielen und fördert die unternehmensweite Zusammenarbeit. Das Ansehen und der Stellenwert der Beschaffungsabteilung steigen durch eine enge Abstimmung mit dem Management sowie durch die Verknüpfung der Beschaffungsziele mit den strategischen Unternehmenszielen. Trotz des Potenzials der Balanced Scorecard gibt es auch Kritikpunkte. Die Herausforderung besteht darin, einen pragmatischen Ansatz zu finden, der gleichzeitig die Informations- und Kontrollfunktion erfüllt. Dies erfordert eine kontinuierliche Anpassung der gewählten Kennzahlen und Perspektiven, abhängig von Veränderungen in den Unternehmenszielen, -strategien oder dem Umfeld. Eine flexible Anwendung und regelmäßige Anpassungen sind daher entscheidend für den Erfolg der Balanced Scorecard.⁷⁵

⁷⁵ Vgl. Piontek (Beschaffungscontrolling, 2022), S. 245 ff.

4 Fazit

4.1 Zusammenfassung

In dieser Arbeit wurde eine umfassende Untersuchung der strategischen Instrumente des Beschaffungscontrollings durchgeführt, wobei der Fokus auf den operativen Instrumenten bewusst außer Acht gelassen wurde. Es wurde betont, dass operative Instrumente kurzfristige und schnell sichtbare Erfolge ermöglichen, während strategische Instrumente langfristig ausgerichtet und zeitverzögert, jedoch nachhaltig für den Unternehmenserfolg wirken.

Die dargestellten strategischen Instrumente, darunter Target Costing, Benchmarking, Portfolio-Analyse und die Beschaffungs-Balanced Scorecard, wurden eingehend untersucht.

Target Costing: Diese retrograde Methode der Kostenplanung zielt darauf ab, früh im Produktlebenszyklus Einsparungspotenziale zu identifizieren. Durch Marktforschung und die Zusammenarbeit mit Lieferanten werden am Markt durchsetzbare Kosten bestimmt, und konkrete Zielvorgaben (Target Cost) für Komponenten werden abgeleitet. Die Anwendung von Target Costing bietet Vorteile wie die Steigerung des Beschaffungserfolgs und die Entwicklung marktgerechter Produkte, erfordert jedoch eine ausgewogene Abwägung, um potenzielle Nachteile zu vermeiden.

Benchmarking: Als strategische Vorgehensweise ermöglicht Benchmarking einen systematischen Vergleich mit führenden Unternehmen. Es fördert Effizienzsteigerungen und Leistungsverbesserungen in der Beschaffung durch den Wettbewerbsvergleich von Kosten und transparente Einblicke in die eigene Marktposition.

Portfolio-Analyse: Die Portfolio-Methode wurde als entscheidendes Instrument im Beschaffungscontrolling betont. Sie ermöglicht die Entwicklung differenzierter strategischer Ansätze für verschiedene Einkaufsprodukte und Märkte. Durch verschiedene Ansätze wie das Marktmacht-Portfolio und das Versorgungsrisiko-

Portfolio bietet die Methode eine strukturierte Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung differenzierter Beschaffungsstrategien.

Beschaffungs-Balanced Scorecard: Die Beschaffungs-Balanced Scorecard wurde ebenfalls als effektives Instrument für strategisches Controlling im Beschaffungsbereich identifiziert. Sie ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung und Einbindung des operativen Einkaufs in die Gesamtstrategie, jedoch erfordert sie eine kontinuierliche Anpassung an sich ändernde Unternehmensziele.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Beschaffung durch den gezielten Einsatz der strategischen Instrumente des Beschaffungscontrollings einen wertvollen Beitrag zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs leisten kann.

4.2 Ausblick

Ein Ausblick auf die Instrumente des strategischen Beschaffungscontrollings deutet auf eine fortschreitende Entwicklung hin, um den sich ständig ändernden Anforderungen und Herausforderungen gerecht zu werden. Die Auswahl der Instrumente sollte individuell erfolgen und an die sich verändernden Unternehmensziele angepasst werden. Zukünftige Ansätze könnten sich verstärkt auf eine Integration von Datenanalysen und Technologien wie künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen konzentrieren, um Prognosen zu verbessern und Risiken frühzeitig zu identifizieren. Die Nutzung fortschrittlicher Analysetechniken könnte dazu beitragen, die Effizienz und Effektivität der Beschaffungsprozesse zu steigern. Darüber hinaus wird eine verstärkte Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung erwartet, wobei Unternehmen vermehrt auf umweltfreundliche und ethische Beschaffungsmethoden setzen werden. Instrumente zur Messung und Bewertung dieser Nachhaltigkeitskriterien werden eine wichtige Rolle spielen, um sicherzustellen, dass Lieferanten und Partner den entsprechenden Standards entsprechen. Eine verstärkte Digitalisierung und Automatisierung der Beschaffungsprozesse werden voraussichtlich weiterhin vorangetrieben,

wodurch manuelle Aufgaben reduziert und die Reaktionsfähigkeit erhöht werden können. Dies erfordert auch die Entwicklung neuer Instrumente zur Bewertung und Steuerung digitaler Prozesse sowie zur Sicherstellung der Datensicherheit. Insgesamt ist zu erwarten, dass die Instrumente des strategischen Beschaffungscontrollings sich kontinuierlich weiterentwickeln werden, um den sich verändernden Anforderungen der globalen Wirtschaft und der zunehmend komplexen Geschäftsumgebungen gerecht zu werden. Die Integration von Technologie, Nachhaltigkeit und digitalen Innovationen wird eine Schlüsselrolle spielen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und langfristigen Erfolg sicherzustellen.

Literaturverzeichnis

- Appelfeller, W., Buchholz, W. (Supplier Relationship Management, 2011):
Supplier Relationship Management, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl.,
Wiesbaden 2011.
- Arnolds, H. (Materialwirtschaft und Einkauf, 2010): Materialwirtschaft und
Einkauf: Grundlagen, Spezialthemen, Übungen, 11., vollst. überarb.
Aufl., Wiesbaden 2010.
- Brecht, U. (Materialwirtschaft, 1993): Die Materialwirtschaft industrieller
Unternehmungen: Kennzeichnung ihrer Aufgaben, Ziele und
Rahmenbedingungen, Berlin 1993.
- Buggert, W., Wielpütz, A. U. (Target costing, 1995): Target costing: Grundlagen
und Umsetzung des Zielkostenmanagements 1995.
- Deyhle, A. (Controller-Handbuch, 2008): Controller-Handbuch:
enzyklopädisches Lexikon für die Controller-Praxis, 6., neu geschriebene
Aufl., Offenburg ; Wörthsee 2008.
- Distelzweig, A. (Performance Measurement, 2014): Performance Measurement
in der Beschaffung: Ein Konzeptvergleich Wiesbaden 2014.
- Eberlein, J. (Controlling, 2010): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling,
2., erw. Aufl., München 2010.
- Fandel, G. u.a. (Strategien, 2009): Supply Chain Management: Strategien-
Planungsansätze-Controlling, Berlin [u.a.] 2009.
- Friedl, B. (Beschaffungscontrolling, 1990): Grundlagen des
Beschaffungscontrolling, Berlin 1990.
- Götze, U. (Kostenrechnung, 2010): Kostenrechnung und Kostenmanagement,
5., verb. Aufl., Berlin [u.a.] 2010.
- Horváth, P. (Controlling, 2011): Controlling, 12., vollst. überarb. Aufl., München
2011.
- Jäger, S.-C. (Beschaffungscontrolling, 2009): Instrumente des
Beschaffungscontrollings, Hamburg 2009.
- Jahns, C. (Supply Management, 2005): Supply Management: neue
Perspektiven eines Managementansatzes für Einkauf und Supply,
Sternenfels 2005.
- Jung, H. (Controlling, 2011): Controlling, 3., überarb. Aufl., München 2011.

- Klett, C. u.a. (Controlling, 2000): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen /2: Erweiterungen der Finanzbuchhaltung, Herne [u.a.] 2000.
- Klett, C. u.a. (Controlling, 1998): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Band 1: Die Finanzbuchhaltung als Informationsbasis, 2. Aufl., Herne/Berlin 1998.
- Körper, C. (Beschaffungscontrolling, 2011): Beschaffungscontrolling - Die Performance der Beschaffung durch geeignete Instrumente messbar machen, Hamburg 2011.
- Kremin-Buch, B. (Kostenmanagement, 2007): Strategisches Kostenmanagement, 4., überarb. Aufl., Wiesbaden 2007.
- Krieger, W. (wirtschaftslexikon.gabler.de, 2013): Beschaffung, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beschaffung-30913/version-176126>, abgerufen am: 18.12.2023.
- Kummer, S. u.a. (Grundzüge, 2013): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 3., aktualisierte Aufl., München 2013.
- o.V. (wirtschaftslexikon24.com, o.J.): Beschaffung URL: <https://www.wirtschaftslexikon24.com/d/beschaffung/beschaffung.htm>, abgerufen am: 24.10.2023.
- o.V. (buchhaltungslexikon.de, o.J.): Controlling, URL: <https://buchhaltungslexikon.de/lexikon/controlling/>, abgerufen am: 11.10.2023.
- Orths, H. (Einkaufscontrolling, 2009): Einkaufscontrolling als Führungsinstrument: Tipps und Tools für den Erfolg, 2. erw. und erg. Aufl., Gernsbach 2009.
- Piontek, J. (Beschaffungscontrolling, 2004): Beschaffungscontrolling, 3., überarb. und erw. Aufl., München [u.a.] 2004.
- Piontek, J. (Beschaffungscontrolling, 2022): Beschaffungscontrolling, 6., erweiterte und aktualisierte Aufl., München ; Wien 2022.
- Preißler, P. R. (Controlling, 2020): Controlling, 15. Aufl., München 2020.
- Schröder, E. F. (Unternehmens-Controlling, 2003): Modernes Unternehmens-Controlling, 8., überarb. und wesentlich erw. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 2003.
- Wagner, S. M., Weber, J. (Beschaffungscontrolling, 2007): Beschaffungscontrolling: Den Wertbeitrag der Beschaffung messen und optimieren Weinheim 2007.

Weber, J., Schäffer, U. (Einführung, 2016): Einführung in das Controlling, 15., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Stuttgart 2016.

Welge, M. K., Al Laham, A. (Strategisches Management, 2008): Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung, 5., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden 2008.

Wildemann, H. (tcw.de, 2008): Interview mit Prof. Wildemann: Einkaufscontrolling im Mittelstand, URL: <https://www.tcw.de/news/interview-mit-prof-wildemann-einkaufscontrolling-im-mittelstand-418>, abgerufen am: 04.01.2024.