



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Bachelorthesis

Vor- und Zuname:

██████████ ██████████ ████████████████████

Sebastian Riedel

██████████ ██████████ ██████████

Titel:

„Die Aufgaben des Beschaffungscontrollings bei der Optimierung von Einkaufskonditionen“

Abgabedatum:

23.04.2015

Betreuende/r Professor: Prof. Dr. Josef Kovac

Zweite/r Prüfende/r: Mike Becken

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Wirtschaft

Studiengang:

Logistik/Technische Betriebswirtschaftslehre

Zusammenfassung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, Möglichkeiten aufzuzeigen, die bei der Optimierung von Einkaufskonditionen verwendet werden können. Durch den stetig steigenden Anteil der Fremdbezugsteile in vielen Branchen, steigen analog auch die Beschaffungskosten. Daher soll diese Bachelor Thesis ein Denkanstoß für beschaffende Unternehmen sein, sich verstärkt mit dem Thema Beschaffung und den dazugehörigen Einkaufskonditionen zu befassen. Eine erste Möglichkeit, ist der von dem Autor Christoph Walter Gabath beschriebene „Material-Preishebel“, der anzeigt bei welchen Beschaffungsgütern es sich besonders lohnt um bessere Einkaufspreise mit den Lieferanten zu verhandeln, in dem dieser das Verhältnis von Umsatz zu den Materialpreissenkung aufzeigt. Aber auch die verschiedenen Kennzahlen bieten die Möglichkeit herauszufinden, wo Optimierungsbedarf bei den Beschaffungskosten besteht, was die Einkaufskonditionen ebenso miteinschließt. Durch die Implementierung eines Beschaffungscontrollings sowie durch die Festlegung auf geeignete Strategien und Controllinginstrumente ist es möglich, Optimierungspotentiale in diesen Bereichen zu generieren. Da es auch hier unzählige Controllinginstrumente gibt, beschränkt sich diese Arbeit auf das Instrument des „Total Cost of Ownership“, welches zur Aufdeckung der aller Kosten im Beschaffungsprozess dient. Außerdem wird die Beschaffungs-Balanced Scorecard betrachtet die zur Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle dient. Sie soll den Einkauf bei seiner operativen Tätigkeit unterstützen. Die beiden Instrumente sollen aufzeigen, wo die Kosten auftreten und in welcher Höhe, sowie Maßnahmen wodurch sie erfolgreich gesenkt werden können. Grundvoraussetzung für den Erfolg ist allerdings eine genaue Dokumentation der Beschaffungsprozesse, um die daraus gewonnenen Informationen korrekt mit den Instrumenten anzuwenden, um so konkrete Ergebnisse zu erzielen. Jedoch sind auch andere Faktoren, wie die Unternehmensgröße, das Abnahmevolumen oder die Marktmacht entscheidend, um günstige Einkaufskonditionen zu erzielen. Eine Schlüsselrolle bei der Optimierung spielen die operativen Einkäufer. Gut ausgebildete und geschulte Mitarbeiter können große Preissenkungsmöglichkeiten in den Verhandlungen mit den Lieferanten erzielen. Allerdings benötigen die Mitarbeiter eine deutliche Unterstützung mit aktuellen und qualitativen Informationen von Seiten des Beschaffungscontrollings zu den Lieferanten, Beschaffungsgebieten und Einkaufspreisen, um optimal verhandeln zu können.

Inhalt

I Abkürzungsverzeichnis	3
II Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	4
1 Einleitung.....	5
1.1 Problemstellung.....	5
1.2 Vorgehensweise.....	6
2 Grundlagen	7
2.1 Controlling	7
2.1.1 Kennzahlen.....	9
2.1.2 Kennzahlensysteme	11
2.2 Beschaffung	12
2.2.1 Unterscheidung der Begriffe „Beschaffung“ und „Einkauf“	14
2.2.2 Akteure im Beschaffungsprozess	14
2.2.3 Beschaffungsprozess.....	15
2.2.4 Gewinnpotential des Einkaufs	18
2.3 Beschaffungscontrolling	20
2.3.1 Strategisches Beschaffungscontrolling	23
2.3.2 Operatives Beschaffungscontrolling.....	24
a.) Planungsfunktion	24
b.) Kontrollfunktion.....	25
c.) Informationsfunktion	27
d.) Koordinationsfunktion.....	28
2.3.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme in der Beschaffung.....	29
2.4 Einkaufskonditionen	33
2.4.1 Konditionstyp	34
2.4.2 Konditionsausprägung	35
2.4.3 Gültigkeitsbereich	35
3. Instrumente des Beschaffungscontrollings zur Optimierung der Einkaufskonditionen	37
3.1 Total Cost of Ownership	38
3.1.1 Aufbau des TCO-Verfahrens	40
3.1.2 Erweiterung des TCO-Verfahrens um die Einkaufskonditionen	43
3.1.3 Checkliste	44

3.2 Balanced Scorecard	48
3.2.1 Ursache-Wirkungsbeziehungen	51
3.2.2 Weiterentwicklung zur Balanced Scorecard in der Beschaffung.....	51
3.2.3 Erweiterung der Balanced Scorecard um die Einkaufskonditionsperspektive	54
4. Zusammenfassung und Ausblick	58
III Literaturverzeichnis.....	59
IV Eidesstattliche Versicherung.....	61
V Einverständniserklärung zur Veröffentlichung von Abschlussarbeiten/Zusammenfassungen	62

I Abkürzungsverzeichnis

BEP	Brutto-Einkaufspreis
BSC	Balanced Scorecard
Bzw.	beziehungsweise
B-BSC	Beschaffungs-Balanced-Scorecard
EV	Einkaufsvolumen
F&E	Forschung und Entwicklung
GB	Gewinnbeteiligung der Beschaffung
Ggf.	gegebenenfalls
I.d.R.	in der Regel
K_v	variable Kosten
M	Menge
MK	Materialkosten
MKE	Materialkosteneinsparung
MRD	Milliarden
NNEKP	Netto-Netto-Einkaufspreis
O.g.	oben genannt
ROI	Return on Investment
U	Umsatz
UR	Umsatzrentabilität
U.a.	unter anderem
u.s.w.	und so weiter
TCO	Total Cost of Ownership
Z.B.	zum Beispiel

II Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1 Umsatzsteigerung vs. Kostenreduzierung	6
Abbildung 2 traditioneller Controlling-Regelkreis	8
Abbildung 3 Der Beschaffungsprozess	15
Abbildung 4 Das Beschaffungscontrolling.....	21
Abbildung 5 Kennzahlen der Beschaffung	29
Abbildung 6 Materialpreisorientierte Entscheidungsgrundlage gegen TCO orientierte Vergabeentscheidung	39
Abbildung 7 Balanced Scorecard.....	49
Abbildung 8 Ursache-Wirkung-Kette einer Beschaffungs-BSC mit strategischen Zielen	57

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der permanente globale Wandel der Märkte zwingt Unternehmen dazu, sich schneller und flexibler an neue wirtschaftliche Rahmenbedingungen anpassen zu müssen, um durch den stetig wachsenden Wettbewerbsdruck nicht verdrängt zu werden. Ursachen für diese Veränderungen sind u.a. der schneller voranschreitende technische Fortschritt, die Internationalisierung der Märkte, die Verteuerung und Verknappung von Rohstoffen sowie die Auswirkungen durch politische Entscheidungen.¹ Um die eigene Effizienz und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, sich mit Kennzahlen und Instrumenten zur Messung der Leistungsfähigkeit, dies beinhaltet auch die Kosteneinsparpotentiale, auseinanderzusetzen. Im Grunde genommen rückt also der Beitrag, den die einzelnen Unternehmensbereiche leisten, verstärkt in den Fokus der Geschäftsführung.²

Während die Notwendigkeit der Leistungsmessung durch geeignete Controllinginstrumente für andere Unternehmensbereiche schon früh erkannt wurde, spielt das Thema Beschaffung in vielen Unternehmen bis heute eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Dasselbe gilt auch für die Wirtschaftswissenschaft, wo Themen zur Produktion und zum Marketing dominieren. Fragestellungen hinsichtlich der Beschaffung finden vergleichsweise nur wenig Beachtung. Diese mangelnde Anerkennung steht jedoch im Widerspruch zu dem strategischen Potential, welches die Beschaffung zu bieten hat.³

Dies veranschaulicht Matthias Grossmann mit nachfolgendem Beispiel „Umsatzsteigerung vs. Kostenreduzierung“.⁴

¹ Vgl. Körfer, 2011, S. 7

² Vgl. ebenda.

³ Vgl. Gleich/Klein, 2010, S. 5

⁴ Abbildung entnommen aus: Grossmann, 2011, S. 15

Ausgangssituation:

Umsatz	10.000.000 €	100,00 %
- Kosten	9.700.000 €	97,00 %
= Gewinn	300.000 €	3,00 %

Wir erhöhen den Umsatz um 5%:

Umsatz	10.500.000 €	100,00 %
- Kosten	10.039.500 €	97,00 %
= Gewinn	460.500 €	4,39 %

Wir reduzieren die Beschaffungskosten um 5%:

Umsatz	10.000.000 €	100,00 %
- Kosten	9.457.500 €	94,58 %
= Gewinn	542.500 €	5,43 %

Abbildung 1 Umsatzsteigerung vs. Kostenreduzierung

Dieses simple Beispiel zeigt, dass eine Reduzierung der Beschaffungskosten oft profitabler ist als die Umsatzsteigerung, da durch diese die variablen Kosten analog ansteigen und den Gewinn schmälern.⁵

1.2 Vorgehensweise

Das Ziel dieser Bachelor Thesis ist es, das Potential der Beschaffung in Hinblick auf die Einkaufskonditionen zu verdeutlichen und Möglichkeiten für die Aufdeckung von Gewinnpotentialen für Unternehmen zu geben. Darüber hinaus soll aufgezeigt werden wie das Beschaffungscontrolling den Einkauf dabei aktiv unterstützen kann um damit die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu verbessern.⁶

Der Aufbau dieser Arbeit ist wie folgt gegliedert. In Kapitel 1 erfolgt die Darstellung der Problemstellung. Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den relevanten Definitionen zu den Fachbegriffen in den Bereichen Controlling, Beschaffungscontrolling und Einkaufskonditionen. In Kapitel 3 wird auf die Kostensenkungspotentiale und dafür geeigneten Controllinginstrumente eingegangen. Kapitel 4 fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammen und gibt einen Ausblick im Hinblick auf künftige Entwicklungen im Beschaffungscontrolling.

⁵ Vgl. Grossmann, 2011, S. 15

⁶ Vgl. Körfer, 2011, S. 7

2 Grundlagen

2.1 Controlling

Der Begriff „Controlling“ kommt aus dem amerikanischen Sprachgebrauch und leitet sich von dem Verb „to control“ ab.⁷ Da es in der deutschen wissenschaftlichen Literatur kein entsprechendes Wort mit gleichem Bedeutungsinhalt gibt, ist der Fachausdruck nur schwer ins Deutsche übertragbar. Wichtig dabei ist, dass der Begriff nicht ausschließlich mit dem Wort „Kontrolle“ gleichgesetzt wird. Denn neben der Kontrollfunktion, umfasst das Controlling auch die Planung, Steuerung, Zielsetzung und Informationsversorgung aller betrieblichen Prozesse und unterstützt das Management bei der Unternehmenslenkung.⁸

Eine umfassendere Definition liefert der Autor Péter Horváth. Er beschreibt Controlling „als Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt“.⁹ Es stellt somit eine „Unterstützung der Führung dar“.¹⁰

Die Aufgabe des Controllings ist somit durch das Erstellen von exakten Soll- und Ist-Werten die Formulierung von konkreten und messbaren Teilzielen. Diese sollen dabei helfen, Unregelmäßigkeiten in den Unternehmensprozessen rechtzeitig zu erkennen und gegenzusteuern.¹¹ Dafür müssen spezifische Controllings- und Steuerungsinstrumente für das Unternehmen entwickelt werden, die u.a. die betriebliche Komplexität transparent machen oder Engpassprobleme aufdecken sollen.¹²

Der folgende Controlling-Regelkreis, verdeutlicht den Ablauf des Controllingprozesses:¹³

⁷ URL: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Was-ist-Controlling.html> [31.01.2014]

⁸ Vgl. Piontek, 2012, S. 11

⁹ Vgl. Horváth, 2006, S. 67 ff

¹⁰ Vgl. ebenda.

¹¹ Vgl. Piontek, 2012, S. 12

¹² Vgl. ebenda.

¹³ Abbildung entnommen aus: Weber, 2002, S. 7

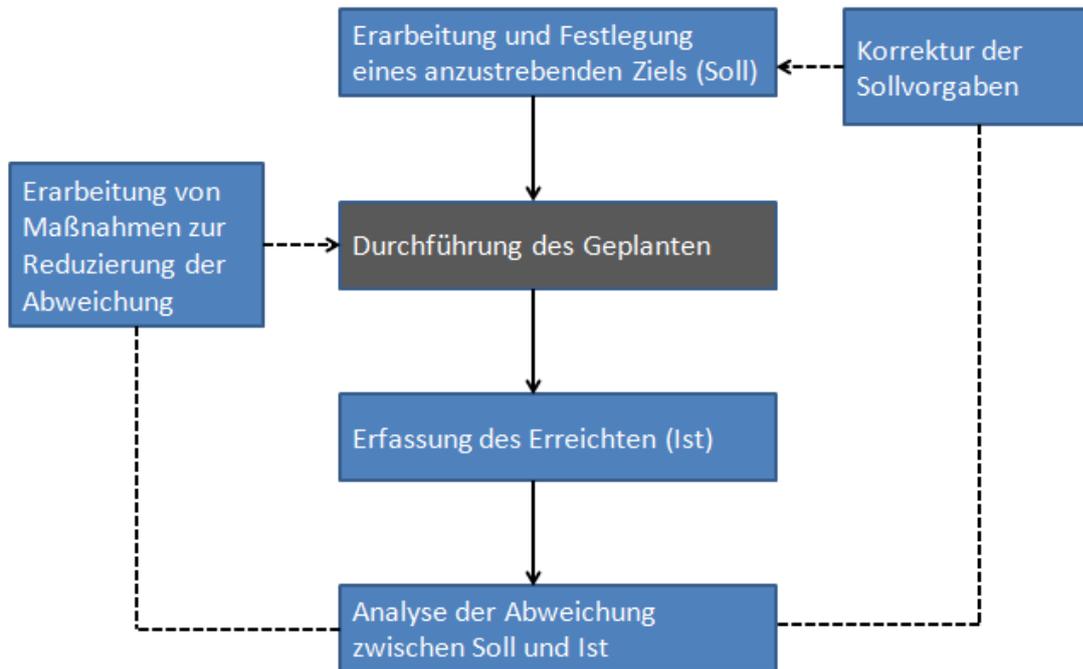


Abbildung 2 traditioneller Controlling-Regelkreis

Das Controlling lässt sich zu dem in einen strategischen und einen operativen Teil aufteilen, wobei der strategische Bereich sich mit den qualitativen Faktoren zum langfristigen Planungsprozess und der operative mit den quantifizierten Größen des kurzfristigen Steuerungsprozesses befasst.¹⁴

¹⁴ URL: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Was-ist-Controlling.html> [04.02.2015]

2.1.1 Kennzahlen

Kennzahlen sind für das Controlling eines Unternehmens ein wichtiges Instrument, um betriebliche Tatbestände und Entwicklungen zahlenmäßig abzubilden und Sachverhalte auf ihre Effizienz zu messen.¹⁵ Die drei wichtigsten Merkmale sind der Informationscharakter, die Quantifizierbarkeit und die spezifische Form der Information.¹⁶

Die Literatur weist eine Vielzahl von Definitionen hinsichtlich der Kennzahlen auf. Eine liefert der Autor Jürgen Weber in seinem Buch „Einführung in das Controlling“:

„Kennzahlen sind quantitative Daten, die als bewusste Verdichtung der komplexen Realität über zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren sollen. Kennzahlen dienen mit anderen Worten dazu, schnell und prägnant über ein ökonomisches Aufgabenfeld zu berichten, für das prinzipiell eine Vielzahl relevanter Einzelinformationen vorliegt, deren Auswertung jedoch für bestimmte Informationsbedarfe zu zeitintensiv und aufwändig ist“.¹⁷

Kennzahlen lassen sich grundsätzlich in zwei Typen unterteilen, die **absoluten** und die **Verhältniszahlen (Relationen)**, welche im weiteren Verlauf erläutert werden.¹⁸

¹⁵ Vgl. Jung, 2007, S. 155

¹⁶ Vgl. Reichmann, 2011, S. 24

¹⁷ Vgl. Weber, 2014, S. 173

¹⁸ Vgl. Jung, 2007, S. 156

Absoluten Zahlen

Absolute Zahlen sollen über die wirtschaftlichen, logistischen und technischen Charaktereigenschaften einer Zahl konkrete Auskünfte geben, z.B. Zahl der Mitarbeiter in einem Unternehmen.¹⁹

Verhältniszahlen

Bei den Verhältniszahlen werden zwei absolute Kennzahlen zueinander in Beziehung gesetzt. In der Berechnung wird dabei die Beobachtungszahl in den Zähler und die Bezugszahl in den Nenner gesetzt, z.B. Bestellwert pro Auftrag.²⁰ Dies macht die Verhältniszahlen wesentlich aussagekräftiger als die absoluten Zahlen.²¹

Aufgaben von Kennzahlen

Die Aufgaben von Kennzahlen sind im Wesentlichen die innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Stärken und Schwächen eines Unternehmens durch aussagekräftige Zahlen wiederzugeben, z.B. durch Soll-Ist-Vergleiche.²² Als Quelle dienen dabei Werte aus den Bilanzen, der Kostenrechnung, dem Rechnungswesen und Ähnliches.²³

Um die eingeschränkte Aussagekraft von einzelnen Kennzahlen zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen noch weiter zu erhöhen, wurden mehrere zusammenhängende Kennzahlen zu Systemkonzeptionen zusammengeführt. Diese Zusammenstellungen bezeichnet man als Kennzahlensysteme.²⁴ Auf diese Systeme soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher eingegangen werden.

¹⁹ Vgl. Piontek, 2012, S. 151

²⁰ Vgl. ebenda.

²¹ Vgl. Jung, 2007, S. 156

²² Vgl. ebenda.

²³ Vgl. Reichmann, 2006, S. 21

²⁴ Vgl. Reichmann, 2011, S. 26

2.1.2 Kennzahlensysteme

Eine erste Definition des Begriffes „Kennzahlensystem“ liefert der Autor Thomas Reichmann:

„Unter Kennzahlensystem wird im Allgemeinen eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen verstanden, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind“.²⁵

Bei den Kennzahlensystemen wird in eindimensionale bzw. mehrdimensionale Modelle und Partialansätze unterschieden. Dabei sind die eindimensionalen Modelle rein monetär orientiert. Das bekannteste Beispiel ist das DuPont-System mit dem Return on Investment (ROI) als Erfolgsziel. Mehrdimensionale Modelle können sowohl monetär als auch nicht-monetär sein. Eines der weitverbreitetsten Modelle ist hier die Balanced Scorecard. Bei den Partialansätzen werden Unternehmungen auf bestimmte begrenzte Problemgrößen oder Zielgrößen analysiert. Beispiel hierfür ist das Modell des Benchmarking, in welchem der Vergleich mit dem stärksten Mitbewerber angestrebt wird.²⁶

Jedoch ist es wichtig, dass bei der Erstellung von Kennzahlensystemen eine gewisse Systematik berücksichtigt wird, um das Risiko von beliebig miteinander verglichenen Kennzahlen und dadurch falsch entstandene Schlussfolgerungen, zu vermeiden.²⁷

Auch das Beschaffungscontrolling profitiert von solchen Kennzahlensystemen. Dies ist im Besonderen bei Fragestellungen in der Beschaffungsplanung oder hinsichtlich der Kontrollfunktion der Fall.²⁸

²⁵ Vgl. Reichmann, 2011, S. 26

²⁶ URL: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Kennzahlen-Systeme.html> [11.03.2015]

²⁷ Vgl. ebenda.

²⁸ Vgl. ebenda.

2.2 Beschaffung

Einleitend gilt es zu klären, aus welchen Gründen Unternehmen sich mit dem Thema Beschaffung auseinandersetzen sollen. Der Autor Rudolf Large beschreibt in seinem Buch „Strategisches Beschaffungsmanagement“ das Unternehmen als spezielle menschliche Einrichtung, die die Aufgabe hat, Neues aus gegebenen Mittel zu erschaffen oder Bestehendes zum Besseren zu verändern. Um dies zu erreichen, benötigt das Unternehmen verschiedenste Einsatzgüter, die zu beschaffen sind, um die Funktion der Wertschöpfung zu realisieren. Dies gibt der „betriebswirtschaftlichen Funktion der Beschaffung“ ihre Bedeutung.²⁹

Grundsätzlich hat die Beschaffung die Aufgabe, die langfristige und bedarfsgerechte Versorgung der nicht selbsthergestellten Objekte zum bestmöglichen Einkaufspreis sicherzustellen. Hierunter fallen Dienstleistungen, Materialien sowie Arbeits- und Betriebsmittel.³⁰ Informationen und Rechte aus unternehmensexternen Quellen, sowie Arbeitskräfte und Kapital zählen ebenfalls zu den Beschaffungsobjekten. Allerdings erfolgt die Beschaffung dieser Ressourcen in der Regel durch Fachabteilungen wie Personal oder Finanzen.³¹

Eine weitere Definition des Begriffes „Beschaffung“ findet sich im Buch „Performance Measurement in der Beschaffung“ von Anja Distelzweig, die den Autor Jochem Piontek zitiert:

„Die Bereitstellung der Beschaffungsobjekte in der erforderlichen Qualität, zum günstigsten Preis, in der ausreichenden Menge, im richtigen Zeitpunkt, am nachgefragten Ort“.³²

Anhand eines konkreten Zahlenbeispiels des Statistischen Bundesamtes soll im weiteren Verlauf das Potential der Beschaffung vergleichend zu weiteren Abteilungen wie F&E oder der Produktion verdeutlicht werden. Hierzu soll die Kostenstruktur im Verarbeitenden Gewerbe betrachtet werden. Dort erreichte der Materialverbrauch (inklusive Energie) im Jahre 2006 einen Anteil von 44,8 % am Bruttoproduktionswert. Der Wert des Bruttoproduktionswertes

²⁹ Vgl. Large, 2009, S. 2

³⁰ URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/beschaffung.html> [05.02.2014]

³¹ Vgl. Körfer, 2011, S. 13

³² Vgl. Distelzweig, 2014, S. 27

durch am Markt bezogene Sachgüter und Dienstleistungen liegt nach der Addition der Handelswaren, Lohnfertigung, sonstige industrielle und handwerkliche Dienstleistungen bei 63,3 %. In Eurowerten entspricht das einem Einkaufsvolumen von ca. 1.061 Mrd. € bei einem Bruttoproduktionswert von 1.676 Mrd. €. ³³

Ähnlich hohe Quoten von Fremdbezugsteilen, lassen sich in den traditionellen Branchen wie dem Maschinenbau finden. Hier liegt der Anteil bei weit über 50 %, in der Automobilindustrie sogar bei 75%. ³⁴

Dieser extrem hohe Anteil an den Unternehmenskosten, macht die Relevanz von Kosteneinsparungen in der Beschaffung besonders deutlich.

Die Ziele der Beschaffung lassen sich in zwei konkrete Bereiche einteilen. Zum einen sollen sie die „langfristige Versorgungssicherheit zur Güterherstellung“ und zum anderen die „kontinuierliche Optimierung der Beschaffungskosten“ gewährleisten. ³⁵

³³ Vgl. Large, 2009, S. 2 ff

³⁴ Vgl. ebenda.

³⁵ Vgl. Piontek, 2012, S. 22

2.2.1 Unterscheidung der Begriffe „Beschaffung“ und „Einkauf“

Die Begriffe Beschaffung und Einkauf werden in der Literatur oft synonym verwendet. Daher soll an dieser Stelle dieser Ausarbeitung überprüft werden, ob die beiden Begriffe sinnverwandte Sachverhalte zum Ausdruck bringen.

Nach den Autoren des Wirtschaftslexikon²⁴ und Christopher Jahns, handelt es sich bei Beschaffung und Einkauf um zwei verschiedene Prozesse. Der Unterschied besteht darin, dass die Beschaffung umfassender, strategisch und unternehmensweit ausgerichtet ist. Sie umfasst auch, wie bereits eingehend erläutert, immaterielle Güter wie Personal und Kapital. Unter dem Einkauf wird eher die klassische operative Bereitstellung von Produktions-, Arbeitsmittel und Dienstleistungen verstanden. Daher kann festgestellt werden, dass der Einkauf eine Teilfunktion der Beschaffung darstellt.^{36,37}

Ein triviales Beispiel, liefert der Autor Carsten Körfer in seinem Buch „Beschaffungscontrolling“, welches an dieser Stelle in verkürzter Form wiedergegeben wird. Der Kauf einer Tafel Schokolade stellt sowohl einen klassischen Einkauf, als auch eine Beschaffung dar. Wenn die Schokolade gestohlen wird, wurde das Süßwarenprodukt ebenfalls beschafft, wenn auch illegal. Aber jetzt stellt es keinen klassischen Einkauf mehr dar. Auch wenn dieses Beispiel weit her geholt scheint, da illegale Tätigkeiten nicht zur Unternehmenspraxis gehören, so zeigt es doch auf sehr einfache Weise die Unterschiedlichkeit der beiden Begriffe.³⁸

2.2.2 Akteure im Beschaffungsprozess

Grundsätzlich werden im Beschaffungsprozess zwei Hauptakteuren unterschieden. Auf der einen Seite steht derjenige, der die Beschaffungsobjekte zur Verfügung stellt, auch Verkäufer bzw. Dienstleister oder auch Lieferant genannt. Auf der anderen Seite steht der Teilnehmer, der die Beschaffungsobjekte erwirbt, der sogenannte Käufer bzw. das beschaffende Unternehmen.³⁹

³⁶ URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/beschaffung/beschaffung.htm> [25.02.2015]

³⁷ Vgl. Jahns, 2005, S. 27

³⁸ Vgl. Körfer, 2011, S. 10

³⁹ Vgl. Saggau, 2007, S. 132

2.2.3 Beschaffungsprozess

Zur Einleitung in dieses Kapitel soll die nachfolgende Grafik des Unternehmens „Wer liefert was? GmbH“ näher betrachtet und erläutert werden. Die grundsätzliche Aussage dieses Regelkreises ist, dass dieser die bedarfsgerechte und wirtschaftliche Versorgung eines Unternehmens mit den benötigten Gütern sicherstellt.⁴⁰ Die einzelnen Schritte werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels separat beschrieben:⁴¹

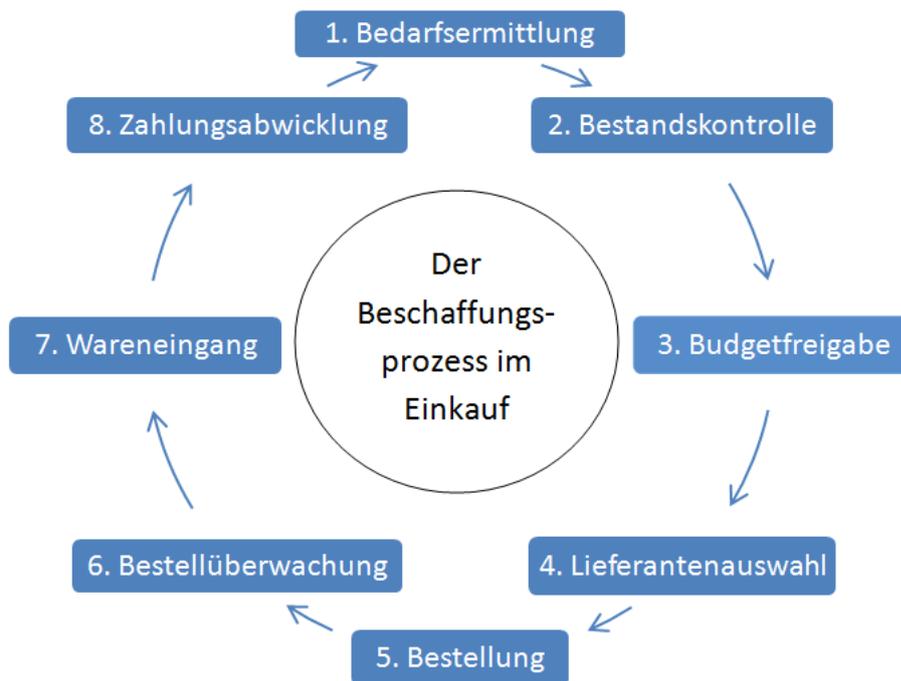


Abbildung 3 Der Beschaffungsprozess

1.) Bedarfsermittlung

Im ersten Schritt des Bestellprozesses gilt es eine Bestandsaufnahme der Unternehmung zu machen. Hierbei gilt es zu hinterfragen, welche Beschaffungsobjekte in der Zukunft benötigt werden. Dazu müssen die Zahlen aus Einkauf, Produktion und Verkauf mit den Zahlen der aktuell benötigten Materialien abgeglichen werden. Um diese Daten zu generieren, können drei Methoden, die deterministische, die stochastische oder die heuristische Bedarfsermittlung, angewandt werden. Die deterministische Methode ermittelt den Bedarf

⁴⁰ Abbildung modifiziert entnommen aus URL:

https://unternehmen.wlw.de/de-de/checkliste_beschaffungsprozess [06.03.2015]

⁴¹ URL: https://unternehmen.wlw.de/de-de/checkliste_beschaffungsprozess [06.03.2015]

anhand von Stücklisten. Die stochastische Methode benutzt dazu Verbrauchswerte der Vergangenheit. Bei der heuristischen Methode setzt man auf die subjektive Einschätzung von langjährigen und qualifizierten Mitarbeitern.⁴²

2.) Bestandskontrolle

Im zweiten Schritt muss eine Bestandskontrolle stattfinden. Hier müssen die Ist-Werte der Materialbestände mit den Soll-Werten, z.B. anhand von Artikelstammdaten, etc. abgeglichen werden. Daraus kann der Einkauf wichtige Kennzahlen über die momentanen Lager- und Mindestbestände und das Beschaffungscontrolling (Erläuterung hierzu erfolgt im nächsten Kapitel) die Durchschnittsverbräuche, Einkaufspreise oder Beschaffungsvolumen in der Zukunft, usw. ermitteln.⁴³

3.) Budgetfreigabe

Die Ermittlung des Budgets erfolgt in der Regel durch eine interne Kostenstelle. Diese ermittelt anhand der Bestandsermittlung und der benötigten Beschaffungsobjekte einen Gesamtfinanzrahmen. Dazu simuliert das Controlling ebenfalls Maßnahmen zur Liquiditätssicherung, um die Kosten über den gesamten Kaufvorgang einschließlich der Einkaufskonditionen der Beschaffungsobjekte genau bestimmen zu können.⁴⁴

4.) Lieferantenauswahl

Anschließend muss der Einkauf überprüfen, wo er die benötigten Beschaffungsobjekte erwerben kann, sprich welche Lieferanten oder Dienstleister in Frage kommen. Dabei spielen neben den Kosten auch Faktoren wie Qualität, Sitz des Lieferanten, usw. eine wichtige Rolle. Lieferanten, die nur einen kleinen Anteil am Beschaffungsvolumen haben werden in der Regel direkt vom Einkauf beauftragt. Bei Lieferanten mit einem hohen Anteil hingegen wird das Beschaffungscontrolling zusätzlich involviert. Um die Fähigkeiten eines Lieferanten einschätzen zu können, werden verschiedene Methoden zur Anwendung gebracht, z.B. durch einen simplen Fragebogen.⁴⁵ Auch ein Besuch vor Ort des Lieferanten ist sinnvoll, um sich ein

⁴² URL: https://unternehmen.wlv.de/de-de/checkliste_beschaffungsprozess [06.03.2015]

⁴³ Vgl. ebenda.

⁴⁴ Vgl. ebenda.

⁴⁵ Vgl. Grossmann, 2011, S. 29 ff

genaues Bild machen zu können und in dessen Rahmen der Lieferant Muster zur Verfügung stellen kann, die man umfassend auf ihre Qualität überprüfen sollte.⁴⁶

5.) Bestellung

Wenn die Lieferantenauswahl getroffen wurde, erfolgt als nächster Schritt die Bestellung. Hierunter wird die Annahme eines Lieferantenangebotes oder Lieferauftrags an einen Lieferanten, die benötigten Produkte oder Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, verstanden.⁴⁷ Dazu wird mit dem Lieferanten ein mündlicher oder schriftlicher Kaufvertrag über die genauen Details des Geschäfts geschlossen.⁴⁸

6.) Bestellüberwachung

Der Bestellvorgang ist genau zu überwachen und zu protokollieren, um bei Fehlentwicklungen schnell eingreifen zu können, da negative Entwicklungen sich früher oder später auch auf die eigene Wertschöpfungskette auswirken können. Die kurzfristige operative Überwachung erfolgt dabei direkt durch den Einkauf, bei der langfristig strategischen unterstützt das Beschaffungscontrolling den Prozess.^{49,50}

7.) Wareneingang

Bei diesem Schritt erfolgt die physische Annahme der bestellten Produkte oder die Ausführung der bestellten Dienstleistungen. Dabei müssen Aspekte wie Eingangsdatum bzw. Durchführungsdatum der Dienstleistung, Menge sowie Wert und die Korrektheit der erhaltenden Dokumente, z.B. Lieferscheine, genau dokumentiert werden.⁵¹

8.) Zahlungsabwicklung

Der Zahlungsprozess wird durch die Zahlungsabwicklung abgeschlossen. Hierbei erfolgt die Überprüfung der Rechnung, i.d.R. durch die Buchhaltung.⁵²

⁴⁶ URL: https://unternehmen.wlw.de/de-de/checkliste_beschaffungsprozess [06.03.2015]

⁴⁷ URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/bestellung/bestellung.htm> [06.03.2015]

⁴⁸ URL: https://unternehmen.wlw.de/de-de/checkliste_beschaffungsprozess [06.03.2015]

⁴⁹ Vgl. ebenda.

⁵⁰ Vgl. Piontek, 2012, S. 45

⁵¹ URL: https://unternehmen.wlw.de/de-de/checkliste_beschaffungsprozess [06.03.2015]

⁵² Vgl. ebenda.

2.2.4 Gewinnpotential des Einkaufs

Wie bereits in der Einleitung anhand eines Beispiels angeführt, soll im weiteren Verlauf dieses Kapitels das Gewinnpotential der Beschaffung näher beleuchtet werden. Im Fokus steht hierbei die Kostenreduzierung in der Materialbeschaffung.

Laut dem Autor Christoph Walter Gabath hat der Einkauf entscheidende Einflussmöglichkeiten bei der aktiven Kostengestaltung, da hier die Umsatzrendite und somit die Kapitalverzinsung entscheidend mitgeprägt werden.⁵³ Durch die folgende Formel Materialkosten-Hebel im Einkauf soll dies verdeutlicht werden.⁵⁴

$$GB_B = \frac{MK \times MKE}{UR}$$

GB_B = Gewinnbeteiligung der Beschaffung, ausgewiesen als vergleichbare Umsatzsteigerung (in %)

MK = Materialkosten (MK) bzw. Beschaffungsaufwand vom Umsatz (in %)

MKE = Materialkosteneinsparungen bzw. Verminderung des Materialaufwandes (in %)

UR = Umsatzrentabilität

Zum besseren Verständnis soll dies nochmal anhand eines stark vereinfachten Rechenbeispiels verdeutlicht werden, wobei der folgende Wert für die Materialkosten (MK) durchaus realistisch ist. Siehe dazu Kapitel 2.2:⁵⁵

MK = 50 %

UR = 3 %

MKE = 1,5 %

$$GB_B = \frac{50\% \times 1,5\%}{3\%} = 25\%$$

⁵³ Vgl. Gabath, 2008, S. 9

⁵⁴ Vgl. Hartmann, 2002, S. 19

⁵⁵ Vgl. ebenda.

Modellrechnungen wie diese zeigen auf sehr einfache und anschauliche Weise, dass der Umsatz um 25% gesteigert werden müsste, um denselben Gewinneffekt zu erzielen, der bei einer Senkung der MK um 1,5% zu erwarten wäre.

Allerdings dürfen die Materialkosteneinsparungen nicht als Allheilmittel gesehen werden, da zu starke Reduzierungen oft zu Lasten der Qualität gehen. Der sogenannte López-Effekt bietet sich hier als Beispiel an. 1987 warb die Adam Opel AG in Rüsselsheim den spanischen Manager José Ignacio Lopez de Arriortua an um die Kosten bei den Zulieferern zu senken. Dieser setzte die Lieferanten so dermaßen unter Druck ihre Preise zu senken, dass es zu starken Qualitätseinbußen bei den gelieferten Komponenten kam. Das Ergebnis war der gescheiterte Minivan Sintra und ein schlechtes Markenimage von Opel, das sich bis heute teilweise gehalten hat.⁵⁶

⁵⁶ URL:

<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/opel-vom-wunderkind-zum-problemmfall/215980.html> [10.03.2015]

2.3 Beschaffungscontrolling

Das Beschaffungscontrolling ist eine spezielle Form des Controllings.⁵⁷ Der Autor Piontek beschreibt es als ein Subsystem des Beschaffungsmanagements. Es wurde geschaffen, um den Einkauf in Handels- oder produzierenden Unternehmen zu optimieren. Im weitesten Sinne soll durch das effiziente Sammeln und Bereitstellen von internen und externen Daten bei einer späteren Auswertung durch entsprechende Controllinginstrumente, eine zielorientierte Steuerung und Versorgungssicherheit garantiert werden, um mögliche Engpässe, Abweichungen oder Chancen rechtzeitig zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.⁵⁸

Im engeren Sinne besteht die Aufgabe des Beschaffungscontrollings in der Unterstützung der strategischen und der operativen Beschaffungsplanung, der Beratung beim Instrumenteneinsatz sowie dem Aufbau eines Beschaffungsinformationssystems mit Kontrollfunktion.⁵⁹ Dadurch sollen optimale Kooperationen mit Lieferanten, Qualitätsstandards, usw. gewährleistet werden.⁶⁰

Die Ziele des Beschaffungscontrollings werden in zwei Bereiche unterteilt, in die **direkten** und **indirekten Ziele**.⁶¹

Die direkten Ziele beinhalten die Sicherung und Erhaltung der Koordinations-, Reaktions- und Adaptionfähigkeit des Beschaffungsmanagements. Dadurch hat dieses die Möglichkeit die Unternehmensziele optimal zu erfüllen.⁶²

Die indirekten Ziele des Beschaffungscontrollings sind weitestgehend vergleichbar mit den Zielen der Beschaffung. Beispiele dafür sind u.a., den Zeitbedarf und das Risiko in der Beschaffung zu senken und die Flexibilität zu erhöhen.⁶³

Die folgende Abbildung soll die Ziele des Beschaffungscontrollings nochmal verdeutlichen.⁶⁴

⁵⁷ URL: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Funktional/Beschaffungscontrolling.html> [05.02.2014]

⁵⁸ Vgl. Piontek, 2012, S. 45

⁵⁹ Vgl. ebenda.

⁶⁰ URL: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Funktional/Beschaffungscontrolling.html> [05.02.2014]

⁶¹ Vgl. Piontek, 2012, S. 45

⁶² Vgl. ebenda.

⁶³ Vgl. ebenda.

⁶⁴ Abbildung entnommen aus URL:

http://www.tcw.de/uploads/html/consulting/beratung/einkauf/images/98_Beschaffung_2_gr.jpg [05.02.2014]

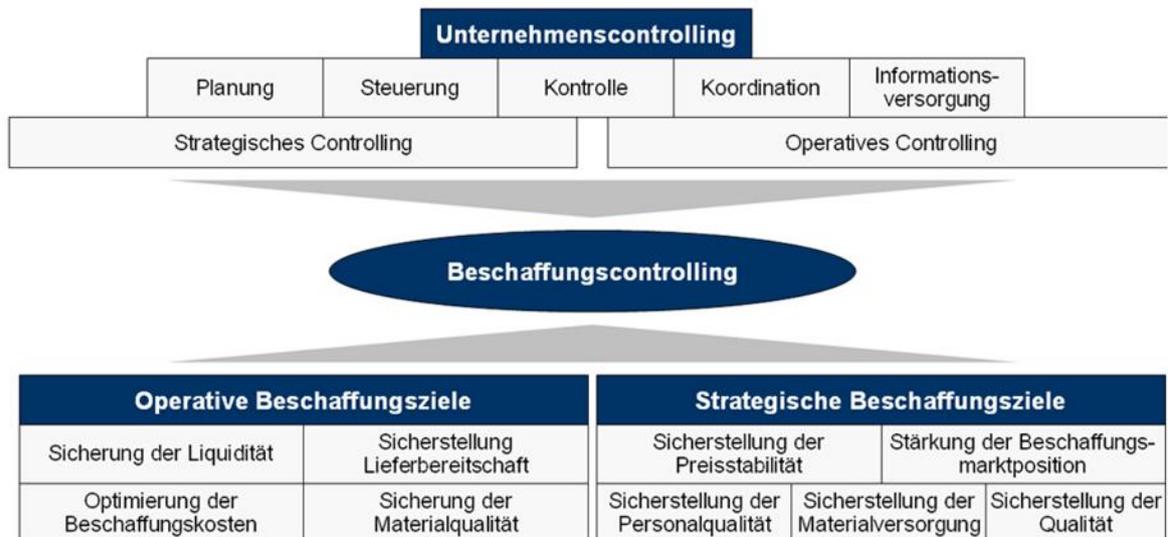


Abbildung 4 Das Beschaffungscontrolling

Das Beschaffungscontrolling besteht im Wesentlichen aus vier Bausteinen, dem Beschaffungs-Frühaufklärungssystem, der Beschaffungsmarktforschung, den Beschaffungskosten sowie der Leistungsrechnung.⁶⁵

Das **Beschaffungs-Frühaufklärungssystem** stellt ein spezifisches Informationsversorgungssystem für die Planung und die Kontrolle in der Beschaffung dar. Durch qualitative Prognosen sollen zukünftige strategische Unternehmens- und Umweltentwicklungen frühzeitig erkannt werden, damit die Beschaffung dementsprechend darauf reagieren kann.⁶⁶

Die Aufgaben der **Beschaffungsmarktforschung** sind denen des Beschaffungs-Frühaufklärungssystems ähnlich. Auch sie soll die strategische Beschaffungsplanung sowie die Beschaffungskontrolle mit den benötigten Daten versorgen, damit diese effektiv arbeiten können. Dabei soll durch die Untersuchung der Beschaffungsmärkte eine möglichst hohe Transparenz erzielt werden.⁶⁷

Das **Beschaffungskosten- und Leistungsrechnungssystem** haben die Aufgabe durch entscheidungsrelevante Abhängigkeiten bestimmte Beschaffungskosten von spezifischen Beschaffungsleistungen aufzuzeigen. Das ermöglicht die einfachere Erfassung und

⁶⁵ Vgl. Piontek, 2012, S. 46

⁶⁶ Vgl. Piontek, 2012, S. 47

⁶⁷ Vgl. ebenda.

Zurechnung der Kosten und Leistungen auf die verschiedenen Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.⁶⁸

Grundvoraussetzung für eine ergebnisreiche Berichterstattung ist, dass das Beschaffungscontrolling die Möglichkeit zum Zugriff auf alle relevanten Informationen des Unternehmens hat. Um an externe Informationen zu gelangen, ist zudem eine enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten notwendig.⁶⁹

Des Weiteren unterscheidet der Autor Piontek bei der Funktion des Beschaffungscontrollings einen strategischen und einen operativen Bereich.⁷⁰ Dieser Unterschied soll im weiteren Verlauf näher betrachtet werden.

⁶⁸ Vgl. Piontek, 2012, S. 47

⁶⁹ Vgl. ebenda.

⁷⁰ Vgl. Piontek, 2012, S. 49 ff

2.3.1 Strategisches Beschaffungscontrolling

Durch den Aufschwung von Entwicklungs- und Schwellenländern zu industriellen Erzeugerländern und die damit einhergehende beschleunigte Verknappung von Rohstoffen weltweit ist ein zunehmender Anstieg von Dynamik und Komplexität auf den Beschaffungsmärkten zu verzeichnen. Die Verantwortlichen im Beschaffungsmanagement der Unternehmen sehen sich daher in immer kürzeren Abständen mit wechselnden Rahmen- und Umweltbedingungen konfrontiert. Die Folge sind Koordinations-, Informations- und Anpassungsprobleme.⁷¹

Durch den Aufbau eines geeigneten strategischen Beschaffungscontrollings soll diesen negativen Entwicklungen entgegengewirkt werden. Das heißt, durch die systematische Beobachtung des Beschaffungsmarktes zukünftige Chancen und Risiken erkennen und für den Einkauf daraus Prognosen und Handlungsstrategien zu entwickeln. Die Ziele, die dafür formuliert werden müssen, sind denen des Unternehmenscontrollings sehr ähnlich. Dies betrifft sowohl die „Koordination der Beschaffungsführung“ als auch die „Sicherstellung der Informationsversorgung der Beschaffungsführung“.⁷²

Die Koordination soll dafür sorgen, dass die bereichsinterne und bereichsübergreifende Abstimmung gewährleistet ist, während die Informationsversorgung die Verantwortung für die permanente Bereitstellung aller benötigten Daten und Informationen in den Unternehmensprozessen trägt.⁷³ Die Aufgaben, die sich daraus für das strategische Beschaffungscontrolling ergeben, sind neben der Steuerung und der Kontrolle, vier weitere Punkte:⁷⁴

- Initiierung des strategischen Leitbildes der Beschaffung.
- Anfertigung einer Stärken-Schwächen-Analyse der Beschaffungspolitik.
- Institutionalisierung des strategischen Soll-Ist-Vergleichs.
- Entwicklung der Beschaffungsziele und Steuermaßnahmen für Zielabweichungen.

⁷¹ Vgl. Piontek, 2012, S. 49

⁷² Vgl. ebenda.

⁷³ Vgl. ebenda.

⁷⁴ Vgl. Piontek, 2012, S. 50

2.3.2 Operatives Beschaffungscontrolling

Das operative Beschaffungscontrolling hat die kurzfristige Planungs-, Kontroll-, Informations- und Koordinationsfunktion zur Aufgabe, die im weiteren Verlauf erläutert werden sollen:⁷⁵

a.) Planungsfunktion

Ein wichtiges Feld des Beschaffungscontrollings ist die strategische Planung. Um die Budgetvorgaben des Unternehmens einhalten zu können, ist der Einkauf dazu verpflichtet, die Beschaffungsobjekte sowohl in der richtigen Quantität als auch zum definierten Kaufpreis der Planung zu berücksichtigen.⁷⁶

Die Grundinformationen bzw. Stammdaten der Beschaffung hinsichtlich des zu deckenden Materialbedarfs ergeben sich aus der Planung des Produktionsprogrammes für die folgende Periode. Dabei muss berücksichtigt werden, dass auf diese Stammdaten interne als auch externe Einflussgrößen wirken. Dies wiederum kann die Materialpreise positiv bzw. negativ beeinflussen. Dazu zählen globale als auch regionale oder branchenspezifische Faktoren. Aktuelle Angebote und Preise von potentiellen Lieferanten zum Beispiel müssen schon am Anfang des Jahres in die Budgetplanung mit einbezogen werden, um möglichst genau kalkulieren zu können. Da diese Angebote oft nur eine begrenzte Gültigkeit haben und sich somit noch verändern können, ist eine regelmäßige Überwachung der Plandaten unbedingt notwendig.⁷⁷

Mengenmäßige Faktoren, wie Veränderungen des Produktionsmixes, der Produktionsstruktur oder auch die Planvorgaben des Vertriebes müssen in der Planung beachtet werden. Auch mögliche Kostenreduzierungen gehören in die Materialpreisplanung, zum Beispiel durch eine Rationalisierung des Materialbedarfes.⁷⁸ Hierunter fallen auch Kostenvorteile durch die Berücksichtigung von verbesserten Einkaufskonditionen.

⁷⁵ Vgl. Piontek, 2012, S. 50 ff

⁷⁶ Vgl. ebenda.

⁷⁷ Vgl. ebenda.

⁷⁸ Vgl. ebenda.

b.) Kontrollfunktion

Neben der Planungsfunktion ist die Kontroll- bzw. Analysefunktion eine weitere wichtige Aufgabe des operativen Beschaffungscontrollings.⁷⁹

Um eine optimale Kontrolle zu gewährleisten, wird das Beschaffungscontrolling in zwei Bereiche unterteilt. Das ist zum einen der Bereich auf den das Unternehmen nur indirekten, also sehr wenig Einfluss hat, zum Beispiel auf die Entwicklung der Beschaffungsmärkte oder das Nachfrageverhalten der Kunden. Auf der anderen Seite den Bereich, auf den direkt Einfluss ausgeübt werden kann, zum Beispiel Änderungen in der Produktionsstruktur oder innerbetriebliche Entscheidungen und Vorgänge, die Auswirkungen auf die Kostenstrukturen der Beschaffung haben.⁸⁰

Um eine optimale Analyse der Beschaffungsmärkte zu gewährleisten, müssen diese kontinuierlich beobachtet werden. Dies ist notwendig, um Entwicklungstendenzen zu erkennen und diese für die folgenden Planperioden in der Planerstellung zu berücksichtigen. Dafür müssen branchenspezifische wie auch regionale und globale Wirtschaftsdaten erfasst und ausgewertet werden. Aber auch Informationen über das Verhalten der Konkurrenz sind entscheidend. Zu diesen Daten zählen u.a. der konjunkturelle Trend, das Preisniveau und die Geldwertstabilität. Das Ziel der Analyse ist dabei, die Versorgungssicherheit zu optimalen Beschaffungskosten zu gewährleisten.⁸¹

Um überhaupt eine Veränderung in der Kostenentwicklung feststellen zu können, muss das Beschaffungscontrolling im Laufe des Geschäftsjahres kontinuierlich und regelmäßig, vorzugsweise monatlich, sogenannte Abweichungsanalysen durchführen. Dadurch können Diskrepanzen von Soll- zu Ist-Zuständen frühestmöglich erkannt werden. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass diese Plandaten auch entsprechend nach Monaten geordnet werden.⁸²

Unter die Kontrollfunktion fällt auch die Überprüfung der Zielsetzung und Zielerreichung. Piontek beschreibt den Vorgang in drei Schritten. Erstens Prämissenkontrolle mit

⁷⁹ Vgl. Piontek, 2012, S. 51 ff

⁸⁰ Vgl. ebenda.

⁸¹ Vgl. ebenda.

⁸² Vgl. ebenda.

Plandatenanpassung, zweitens Umsetzungskontrolle, um den Ausarbeitungsgrad der Strategie festzustellen und drittens die Erfolgskontrolle.⁸³

⁸³ Vgl. Piontek, 2012, S. 51 ff

c.) Informationsfunktion

Diese Funktion ist besonders für die Geschäftsführung eines industriellen Unternehmens relevant, da sie durch Kenntnisse über die Materialkosten, in die Lage versetzt wird, Entscheidungen auf Basis dieser Informationen schnell und flexibel zu treffen. Auch der Einkauf profitiert hiervon. Ihnen dient die Informationsfunktion zur Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit zur Beobachtung und Überprüfung der Zielerreichung bzw. Zielverfehlung.⁸⁴

Voraussetzung dafür ist ein schneller und effizienter Informationsaustausch. Dies erreicht das Beschaffungscontrolling durch die Erstellung eines regelmäßigen Berichtes, am besten ebenfalls monatlich, über die tatsächlichen Entwicklungen im Planungszeitraum. Dieser sollte allerdings nur kurz die wesentlichen Informationen über vergangene Entwicklungen beinhalten, die Auswirkungen auf zukünftige Perioden haben werden. Konkret ist dies eine Prognose der tatsächlichen Entwicklung im Planjahr auf das Jahresende.⁸⁵

Zur zusätzlichen Vereinfachung des Berichtes sollten die Daten logisch, zum Beispiel durch Klassifizierung der Materialien nach ihrer Bedeutsamkeit, angeordnet werden. Dadurch werden die Entwicklungstendenzen der verschiedenen Materialgruppen sichtbar. Auch die Auswirkungen von Planabweichungen auf das vorgegebene Budget sollten berücksichtigt werden. Hinzu kommen besondere Ereignisse, wie Qualitätsprobleme der angelieferten Beschaffungsobjekte oder Termintreue von Lieferanten, die im Bericht Erwähnung finden sollten.⁸⁶

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Informationsfunktion des Beschaffungscontrollings die Aufgabe hat, die entsprechenden Abteilungen schnell in prägnanter Form mit den wesentlichen Informationen zu versorgen, damit diese die Möglichkeit haben, erforderliche Maßnahmen und Entscheidungen frühzeitig und zielgerichtet in die Wege zu leiten.⁸⁷

⁸⁴ Vgl. Piontek, 2012, S. 52 ff

⁸⁵ Vgl. ebenda.

⁸⁶ Vgl. ebenda.

⁸⁷ Vgl. ebenda.

d.) Koordinationsfunktion

Dieser Bereich umfasst die inhaltliche Koordination aller Beschaffungsaktivitäten eines Unternehmens. Das heißt, das Beschaffungscontrolling koordiniert und begleitet die terminlich und organisatorisch abgestimmten Beschaffungstätigkeiten des Einkaufs. Dies beinhaltet u.a. die Erstellung von Terminplänen zur Koordination der Planung bis hin zur Berichterstattung.⁸⁸

Bei der Koordinationsfunktion wird zwischen der „zeitlichen Koordination“ und der „formalen Koordination“ unterschieden. Während die formale Koordination die einheitliche Erstellung von Teilplänen zur Aufgabe hat, befasst sich die zeitliche Koordination mit der termingerechten Anpassung der einzelnen Teilpläne.⁸⁹

Da zwischen der Planung und der Kontrolle eine enge Beziehung besteht, sollte eine Koordination zwischen Planung und Überprüfung, als auch eine Koordination der Kontrolle stattfinden. Dadurch wird sichergestellt, dass die korrekte Protokollierung aller wichtigen Details der Beschaffungsprozesse erfolgt, um diese in der späteren Berichterstattung präzise wiedergeben zu können. Da aufgrund einer zunehmenden Arbeitsteilung der Beschaffung auch die Aufgaben stärker in Teilaufgaben zerlegt werden, müssen auch die Prozesse stärker aufeinander abgestimmt werden.⁹⁰

Durch die Koordination im Beschaffungscontrolling soll sichergestellt werden, dass stets die sachlichen, zeitlichen und hierarchischen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Plänen erfolgen.⁹¹

⁸⁸ Vgl. Piontek, 2012, S. 54

⁸⁹ Vgl. ebenda.

⁹⁰ Vgl. ebenda.

⁹¹ Vgl. ebenda.

2.3.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme in der Beschaffung

Auch im Beschaffungscontrolling spielen Kennzahlen und Kennzahlensysteme eine wichtige Rolle. Sie dienen zur Planung der Beschaffung als auch zur späteren Kontrolle. Für die Planung sind sie ein wichtiges Instrument, um u.a. den kurzfristigen Bedarf, die Beschaffungsmengen oder die Beschaffungszeitpunkte zu ermitteln. Auch zur mittel- und langfristigen Quantifizierung von Einkaufszielen werden sie herangezogen.⁹² Des Weiteren helfen die Kennzahlen der Beschaffung, die Einsparungspotentiale zu optimieren, was insbesondere im Rahmen dieser Thesis in Bezug auf die Einkaufskonditionen relevant ist.⁹³ Voraussetzung sind, wie unter Kapitel 2.1.1. und 2.1.2 bereits erwähnt, präzise und eindeutig formulierte Kennzahlenwerte, da sich nur so aussagekräftige Ergebnisse generieren lassen. In der folgenden Abbildung wird der Ablauf nochmal visualisiert dargestellt.⁹⁴

Kennzahlen der Beschaffung				
↓	↓	↓	↓	↓
Quantifizierung von Zielen	Beobachtung von Entwicklungen	Wirtschaftlich- keitsanalyse	Leistungsbeurteilung und Erfolgsmessung	Unterstützung von Routing- aufgaben

Abbildung 5 Kennzahlen der Beschaffung

Die Kennzahlen müssen dabei acht wesentliche Aufgaben erfüllen:⁹⁵

- 1.) Quantifizierung von Zielen als Sollgrößen.
- 2.) Frühzeitige Erkennung von Abweichungen, Chancen und Risiken durch laufende Soll-Ist-Vergleiche.
- 3.) Systematische Suche und Feststellung von Abweichungsursachen und Schwachstellen.
- 4.) Wirkungsvolle Hilfestellung bei der Erschließung von Kostensenkungspotentialen.
- 5.) Überwachung von Entwicklungen der Beschaffungsmärkte.
- 6.) Klare Erfolgsmessung bei der Durchführung von Kostensenkungsmaßnahmen.
- 7.) Leistungsorientierte Beurteilung der Einkaufskapazitäten.

⁹² Vgl. Piontek, 2012, S. 154

⁹³ Vgl. Wagner, 2007, S.11

⁹⁴ Abbildung entnommen aus: Piontek, 2012, S. 154

⁹⁵ Vgl. Piontek, 2012, S. 154

8.) Kontinuierliche Hilfestellung bei der Erfüllung beschaffungswirtschaftlicher Aufgaben.

Aufgrund der Menge von Kennzahlen in der Beschaffung, wird die Auswahl der vorgestellten Kennzahlen in dieser Arbeit auf einige wenige beschränkt. Das Einkaufsvolumen bietet in der Regel eine gute Grundlage, um wichtige Erkenntnisse zu generieren, die zur Informationsgewinnung relevant sind. Eine erste wichtige Kennzahl ist der relative Anteil der Beschaffungskosten am Einkaufsvolumen. Die Zahlen zur Berechnung lassen sich aus der betrieblichen Kostenrechnung entnehmen.

Die Formel ist folgendermaßen aufgebaut:⁹⁶

$$\begin{aligned} & \textit{relative Anteil der Beschaffungskosten am Einkaufsvolumen} \\ &= \frac{\textit{Beschaffungskosten}}{\textit{Einkaufsvolumen (EV)}} \times 100 \end{aligned}$$

Das Ergebnis zeigt, wie hoch die Beschaffungskosten der Beschaffungsobjekte in der Vergangenheit in Relation zum gesamten Einkaufsvolumen waren. Dies dient als Basis, um mögliche Einsparpotentiale zu identifizieren und zu optimieren. Diese Formel lässt sich noch auf andere Bezugszahlen erweitern, z.B. Anzahl der Bestellungen je Einkäufer. Wodurch sich in eingeschränkter Form die Leistung des jeweiligen Einkäufers messen lässt.⁹⁷

Eine andere Basiskennzahl ist der **Anteil der Lieferanten am Einkaufsvolumen**. Die Formel lautet wie folgt:⁹⁸

$$\textit{Anteil Lieferanten am Einkaufsvolumen} = \frac{\textit{Einkaufsvolumen b. Lieferanten}}{\textit{Gesamtes Einkaufsvolumen}} \times 100$$

Das Ergebnis gibt Auskunft darüber, wie hoch der Anteil eines Lieferanten am gesamten Einkaufsvolumen des eigenen Unternehmens ist. Ebenso ist die Höhe der eigenen Abhängigkeit zum Lieferanten zu erkennen.⁹⁹ Die gewonnenen Informationen liefern eine gute Verhandlungsgrundlage mit dem Lieferanten um bessere Konditionen.

⁹⁶ Vgl. Reichmann, 2011, S. 304

⁹⁷ Vgl. ebenda.

⁹⁸ Vgl. Piontek, 2012, S. 156

⁹⁹ Vgl. ebenda.

Um die Abhängigkeit von bestimmten Lieferanten an bestimmten Artikeln zu messen, kann eine ähnliche Formel verwendet werden. Diese misst z.B. **den Lieferantenanteil je Bestellmenge**. Die Formel dafür lautet:¹⁰⁰

$$\text{Lieferantenanteil pro Artikelgruppe} = \frac{\text{Lieferanten(en) einer Artikelgruppe}}{\text{Gesamtzahl der mögl. Lieferanten einer Artikelgruppe}} \times 100$$

Um eine generelle Versorgungssicherheit der Materialien zu gewährleisten, können auch sogenannte **Fehllieferungsquoten von Lieferanten** und der **Lieferservicegrad** ermittelt werden. Die Formeln dafür lauten wie folgt:¹⁰¹

$$\text{Fehllieferungsquote} = \frac{\text{Zahl der Fehllieferungen}}{\text{Gesamtzahl der Lieferungen}} \times 100$$

$$\text{Lieferservice} = \frac{\text{Zahl der termingerecht angelieferten Ware}}{\text{Gesamtzahl der Lieferungen}} \times 100$$

Eine andere wichtige Kennzahl in der Beschaffung für die Preis- und Rabattstrukturen bietet der **Preisindex** oder die **Preisobergrenzenbestimmung**. Die Formel für die Ermittlung des Preisindex lautet wie folgt:¹⁰²

$$\text{Preisindex} = \frac{\text{Preis in einem (Berichts –)Zeitpunkt}}{\text{Preis zum Basiszeitpunkt}}$$

Sie zeigt die Preisveränderung zwischen Analysezeitpunkt und dem Vergleichszeitpunkt in Prozent an. Durch die Ergebnisse lassen sich die jährlichen Preisentwicklungen gut erkennen.

Anhand der Preisobergrenzenbestimmung, lässt sich die kurzfristige bzw. langfristige jährliche Preisobergrenze bestimmen. Die Formel lautet wie folgt:

$$\text{kurzfr. Preisindex} = \frac{\text{Umsatz} - K_v}{\text{kurzfr. benötigte Menge}}$$

¹⁰⁰ Vgl. Reichmann, 2011, S. 305

¹⁰¹ Vgl. ebenda.

¹⁰² Vgl. Preißler, 2008, S. 171

Bei der gezeigten kurzfristigen Betrachtung werden nur die variablen, sprich die mengenabhängigen Kosten berücksichtigt. Bei der langfristigen Betrachtung hingegen werden noch zusätzlich die Fixkosten vom Umsatz abgezogen und durch die langfristig benötigte Menge dividiert. Die Fixkosten ergeben sich dabei aus dem erzielbaren Umsatz U und den variablen (leistungsabhängigen) Kosten K_v ¹⁰³.

Eine andere Kennzahl zur jährlichen Messung von Rabatten lässt sich aus folgenden Formeln errechnen. Sie misst das Verhältnis des Rabatts zum Einkaufswert:¹⁰⁴

$$\frac{\text{Gesamter Rabatt} \times 100}{\text{kurzfr. benötigte Menge}}$$

oder

$$\frac{\text{Erzielte Preisnachlässe} \times 100}{\text{Durchschnittseinkaufspreise}}$$

Auch der jährlich in Anspruch genommene Skonto, sprich das eigene Zahlungsverhalten, lässt sich anhand von Kennzahlen bestimmen:¹⁰⁵

$$\text{Skontoausnutzungsanteil} = \frac{\text{Zahl der Einkaufsvorgänge mit tatsächlicher Skontonutzung} \times 100}{\text{Zahl der Einkaufsvorgänge mit Skontogewährung}}$$

An dieser Stelle gilt allerdings zu beachten, dass ein niedriger Anteil nicht zwingend ein Indiz dafür sein muss, dass in der Vergangenheit unwirtschaftlich gehandelt wurde. Ebenso könnte es ein Anzeichen für die schlechte Liquiditätslage eines Unternehmens sein.

¹⁰³ Vgl. Preißler, 2008, S. 171

¹⁰⁴ Vgl. Preißler, 2008, S. 172

¹⁰⁵ Vgl. ebenda.

2.4 Einkaufskonditionen

Eine erste Definition des Begriffes Handelskondition bietet das Wissensportal Handelswissen.de, welches 2003 vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ins Leben gerufen wurde. Handelswissen.de beschreibt den Begriff als:

„Die Gesamtheit der ausgehandelten Einzelpreise einschließlich Rabatte, Boni und Skonti, Werbekostenzuschüsse, Naturalrabatte, zusätzlichen Konditionsverbesserungen und Valuta (ausländische Währung)¹⁰⁶ zwischen Händlern und Lieferanten.“¹⁰⁷

Eine genauere Bezeichnung liefern die Autoren Hertel, Zentes und Schramm-Klein. Sie definieren die Einkaufskondition als Resultat von Verhandlungen zwischen Verkäufer und Einkäufer. Diese Konditionen sind jedoch oft von diversen Nebenbedingungen und Sondervereinbarungen abhängig wie zum Beispiel:¹⁰⁸

- Mindestabnahmemengen.
- Begrenzte Anzahl von Lieferungen, wie z.B. einmal pro Woche.
- Feste Liefertage oder feste Bestelltage.
- Rabattübertragung, d.h. der Rabatt wird auf einen anderen Artikel angewendet, als den, für den er gilt; z.B. bei Artikel A gibt es Naturalrabatt für Artikel B.
- Zeitliche Befristung von Rabatten.
- Rabatte für einzelne Artikel, für Warengruppen oder Untergruppen, für alle Artikel eines Lieferanten.
- Räumliche oder vertriebstypenbezogene Beschränkung von Rabatten.

Um die Struktur einer Einkaufskondition beschreiben zu können, geht man grundsätzlich von den drei folgenden Eigenschaften aus, den **Konditionstyp**, die **Konditionsausprägung** und die **Gültigkeitsausprägung**.¹⁰⁹ Diese Eigenschaften werden im Folgenden genauer betrachtet.

¹⁰⁶ URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/valuta.html> [17.02.2015]

¹⁰⁷ URL: http://www.handelswissen.de/data/handelslexikon/buchstabe_e/Einkaufskonditionen.php [17.02.2015]

¹⁰⁸ Vgl. Hertel, 2011, S. 286 ff

¹⁰⁹ Vgl. ebenda.

2.4.1 Konditionstyp

Durch den Konditionstyp werden die wesentlichen Eigenschaften einer Kondition bestimmt, die autark vom bezogenen Artikel oder Lieferanten erfolgen. Dazu gehören:¹¹⁰

- **Name des Konditionstyps:** Naturalrabatt, Jahresmengenrabatt, Werbebonus, Messerabatt, Rückvergütungsprämie, Skonto, Sektsteuer, u.ä.
- **Bedingte oder unbedingte Konditionen:** Hier wird festgelegt, ob die Konditionen immer gewährt werden oder ob die Gewährung an die Einhaltung bestimmter Bedingungen geknüpft ist, z.B. Mengenstaffeln und Abnahme in ganzen Einheiten (bedingte Konditionen) oder umsatzabhängige Jahresrückvergütungen und Werbekostenzuschüsse (unbedingte Konditionen).
- **Berücksichtigung in der Rechnungsprüfung:** Hier ist es relevant, ob die Kondition vom Lieferanten bereits in der Rechnung berücksichtigt wird oder ob die Verrechnung erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt. In der Regel werden jedoch alle bedingten oder unbedingten Konditionen, deren Erreichen bei der Bestellauslösung feststeht, in der Rechnung berücksichtigt. Einige wenige Ausnahmen sind dabei z.B. umsatzabhängige Rückvergütung am Jahresende.
- **Berücksichtigung bei der Berechnung des Netto-Netto-Einkaufspreises:** Der Netto-Netto-Einkaufspreis (NNEKP) wird in der Warenwirtschaft oft als Grundlage verwendet, um Angebote und Alternativen zu vergleichen. Dabei betrachtet man in der Regel als erstes die unbedingten Konditionen, um den NNEKP zu ermitteln. Es gibt aber auch Ausnahmen. Beim Skonto zum Beispiel handelt es sich um eine bedingte Kondition. Bei vielen Unternehmen ist es jedoch üblich, den Skonti beim Einkauf grundsätzlich mit zu beanspruchen.
- **Be- und Entlastungsregeln:** Hierbei soll bestimmt werden, wie die Verrechnung einer Kondition zwischen den verschiedenen operativen Einheiten bzw. Leistungsstellen innerhalb eines Unternehmens erfolgen soll. Das heißt, welche Kondition soll welcher Leistungsstelle zu- oder nicht zugeteilt werden.

¹¹⁰ Vgl. Hertel, 2011, S. 288 ff

2.4.2 Konditionsausprägung

Die Konditionsausprägung gibt den aktuellen Wert einer Kondition an. Folgende Informationen müssen dabei berücksichtigt werden:¹¹¹

- **Artikel**, auf den sich die Kondition bezieht.
- **Lieferant**, der die Kondition gewährt.
- **Konditionswert** als absoluter Betrag oder als Prozentsatz.
- Um aus dem Brutto-Einkaufspreis (BEP), den NNEKP zu ermitteln, muss durch die **Basis** die Reihenfolge der einzelnen Konditionen festgelegt werden.
- Um das Zwischenergebnis zu berechnen, muss durch die **Abzugsstelle** die entsprechende Kondition abgezogen werden.
- **Bedingungen** unter denen Konditionen bewilligt werden können, z.B. eine Mindestabnahmemenge, etc.

2.4.3 Gültigkeitsbereich

Der Gültigkeitsbereich von Konditionen wird durch drei wesentlichen Anforderungen gekennzeichnet.¹¹²

Auf der ersten Stufe erfolgt die Aufgliederung zwischen Artikel-, Warengruppen- und Lieferkonditionen. Unter Lieferkonditionen werden hier die Konditionen verstanden, die entweder für einen Artikel, eine ganze Warengruppe oder für alle Artikel eines Lieferanten gelten. Überlagerungen sind ebenfalls möglich. Zum Beispiel könnten für einen Artikel mehrere Konditionen gelten. Dann muss jedoch der Lieferant festlegen, ob diese Konditionen dazu addiert werden oder exklusiv sein sollen.¹¹³

Auf der nächsten Stufe erfolgt die Einteilung der operativen Einheiten. Unter den operativen Einheiten, sind zum Beispiel Regionalläger, Verkaufsstellen, aber auch Zentralen oder regionale Niederlassungen zu verstehen.¹¹⁴ Weiter muss festgelegt werden, ob eine Kondition

¹¹¹ Vgl. Hertel, 2011, S. 290 ff

¹¹² Vgl. Hertel, 2011, S. 291 ff

¹¹³ Vgl. ebenda.

¹¹⁴ Vgl. Hertel, 2011, S. 257

für eine einzelne operative Einheit, eine Gruppe von Einheiten oder für alle Einheiten gleichermaßen gelten soll. Anhand des Beispiels „unterschiedliche Lieferkonditionen“, soll dies noch einmal verdeutlicht werden.¹¹⁵

Unterschiedliche Lieferkonditionen gelten für unterschiedliche Regionalläger, das heißt, ein Lieferant könnte seinen Produktionsstandort in unmittelbarer Nähe eines Lagerhauses des Abnehmers haben. Dieser besitzt jedoch mehrere regionale Läger, von wo er seine Produktionsstandorte bzw. seine Kunden beliefert. Der Lieferant bietet seinem Abnehmer nun besonders günstige Lieferkonditionen, um zu erreichen, dass er die gesamte Menge der bestellten Produkte gebündelt zu diesem einen Regionallager liefern darf. Sofern die Einsparungen für den Abnehmer dann größer sind als die Ausgaben für den Weitertransport, könnte der Abnehmer diesem zustimmen.¹¹⁶

Dasselbe gilt für die vergleichbaren **Lieferkonditionen zur Anlieferung an Verkaufsstellen**.¹¹⁷

Bei der dritten und letzten Anforderung des Gültigkeitsbereichs geht es um den Faktor Zeit. Jeder Kondition muss ein Gültigkeitsbereich zugeordnet werden, d.h. entweder als ein Start- oder ein Schlussdatum. Weitere Kriterien können ebenfalls eine Rolle spielen, z.B.:

- Eine Kondition gilt nur für eine Bestellung, für eine bestimmte Anzahl von Bestellungen oder für eine bestimmte Anzahl von Bestellungen in einer bestimmten Zeitspanne.
- Eine Kondition gilt nur, bis eine bestimmte Menge „verbraucht“, d.h. bestellt und geliefert wurde.
- Eine Kondition gilt nur, bis ein Betrag verbraucht ist.

¹¹⁵ Vgl. Hertel, 2011, S. 291 ff

¹¹⁶ Vgl. ebenda.

¹¹⁷ Vgl. ebenda.

3. Instrumente des Beschaffungscontrollings zur Optimierung der Einkaufskonditionen

Nachdem im vorherigen Abschnitt dieser Bachelor Thesis die Einkaufskonditionen ausführlich erläutert wurden, sollen im weiteren Verlauf die Möglichkeiten aufgezeigt werden, die das Beschaffungscontrolling besitzt, um die Einkaufskonditionen, die bei der Beschaffung der benötigten Beschaffungsobjekte anfallen, zu identifizieren und zu messen. Auf Grundlage dieser Daten soll das Beschaffungscontrolling dann in die Lage versetzt werden die Einkaufskonditionen des zukünftigen Beschaffungsprozesses mit geeigneten Instrumenten zu planen, zu koordinieren und zu kontrollieren, um schlussendlich dadurch eine Reduzierung der anfallenden Kosten zu realisieren.

Da günstige Einkaufskonditionen entscheidende Gewinnpotentiale enthalten, kommt es in den Verhandlungen zwischen den Lieferanten und Einkäufern oft zu einem, der Autor Hertel nennt es, „kreativen“ Verhalten, da der Einkäufer oft dem Druck durch die Geschäftsführung ausgesetzt ist, möglichst hohe Kostenreduzierungen zu erreichen.¹¹⁸ Dieses kann dann zu neuen aber zweifelhaften Konditionsbezeichnungen auf Seiten des Lieferanten, z.B. wie Junior-Rabatt (Rabatt der beim Wechsel der Geschäftsführung) oder Jubiläums-Rabatte (Rabatte zu allen möglichen geraden und ungeraden Geburtstagen) führen.¹¹⁹ Unter Umständen gehen solche Methoden dann soweit, dass der Lieferant den Listenpreis (Erläuterung folgt unten) des Artikels erhöht, um dann anschließend dem Einkäufer Rabatte und Konditionen auf den Artikel in derselben Höhe, wie die Preiserhöhung zu gewähren. Dies führt zwar dazu, dass der Einkäufer einen Erfolg verbuchen kann, der Netto-Netto-Einkaufspreis jedoch unverändert bleibt. Für das beschaffende Unternehmen bieten solche Praktiken natürlich keinen Mehrwert und müssen entsprechend durch das Beschaffungscontrolling vorgebeugt werden.¹²⁰

Der Listenpreis ist ein in einer Preisliste aufgeführter Preis. Er dient als Grundlage der Bezugspreiskalkulation. Von ihm müssen noch Skonti, Rabatte oder Verkäuferprovisionen abgezogen und Kosten wie Transportkosten hinzuaddiert werden.¹²¹

¹¹⁸ Vgl. Hertel, 2011, S. 286

¹¹⁹ Vgl. Oversohl, 1999, S. 22

¹²⁰ Vgl. Oversohl, 1999, S. 23

¹²¹ URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/listenpreis.html> [13.03.2015]

Zur Vermeidung solcher Fehlprozesse eignen sich ganz besonders zwei Controllinginstrumente. Zum einen das Instrument des **Total Cost of Ownership** zum Aufdecken aller Kosten im Beschaffungsprozess mit einem Lieferanten, zum anderen die **Balanced Scorecard**, die die ausgewogene Betrachtung von verschiedenen Einflussgrößen, Messgrößen und Zielen erlaubt. In den folgenden Kapiteln dieser Ausarbeitung werden diese beiden Controllinginstrumente genauer betrachtet.

3.1 Total Cost of Ownership

Aus dem Englischen übersetzt bedeutet der Begriff Total Cost of Ownership so viel wie Gesamtkosten der Besitzerschaft.¹²² Genauer gesagt handelt es sich bei dieser Methode um ein funktions- und unternehmensübergreifendes Abrechnungsverfahren. Der Fokus liegt dabei auf der Betrachtung der Folgekosten, die bei der Kooperation mit dem Lieferanten entstehen.¹²³ Das heißt, neben dem Preis werden auch die Kosten, die für den eigentlichen Beschaffungsprozess im Zusammenhang mit einer Investition bzw. der Anschaffung eines neuen Beschaffungsobjektes anfallen, berücksichtigt. Dadurch können sie im Voraus besser abgeschätzt und quantifiziert werden.¹²⁴ Das Ziel ist, den gesamten Lebenszyklus dieser Anschaffung zu betrachten, um die Vergabeentscheidung besser bewerten zu können. Dies beginnt bei der Suche und Auswahl von geeigneten Lieferanten, über die Beschaffung und Anlieferung der benötigten Objekte bis hin zum Recycling.¹²⁵ Die Methode bietet sich daher besonders gut für die Optimierung von Einkaufskonditionen an, da sie die benötigten Informationen liefert, die bei den Vertragsverhandlungen mit den Lieferanten benötigt werden.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht, warum der Anschaffungspreis alleine als Entscheidungskriterium nicht ausreichend ist.¹²⁶

¹²² Vgl. Piontek, 2012, S. 126

¹²³ Vgl. Weissenberger-Eibl, 2011, S. 10

¹²⁴ Vgl. Piontek, 2012, S. 126

¹²⁵ URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/total-cost-of-ownership-tco/total-cost-of-ownership-tco.htm> [25.03.2015]

¹²⁶ Abbildung entnommen aus: Weissenberger-Eibl, 2011, S. 11

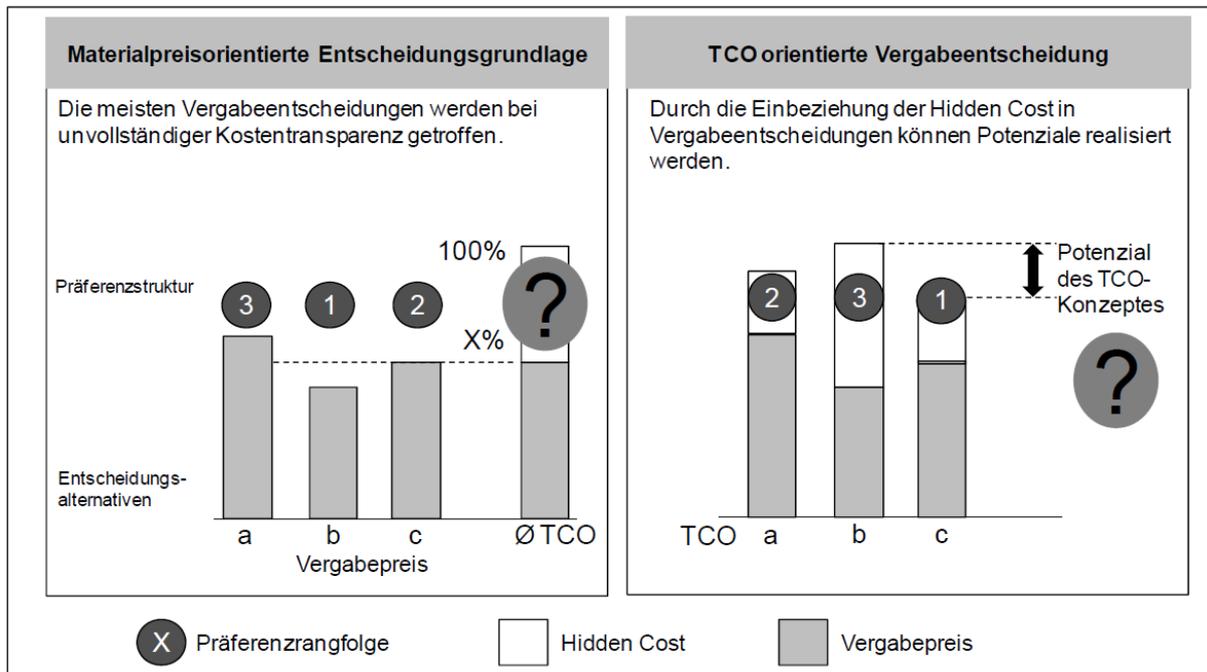


Abbildung 6 Materialpreisorientierte Entscheidungsgrundlage gegen TCO orientierte Vergabeentscheidung

In der materialpreisorientierten Entscheidungsgrundlage scheint Lieferant B das beste Angebot abzugeben. Durch die Kosten, die im weiteren Verlauf entstehen, den sogenannten „Hidden Cost“, wird jedoch deutlich, dass das Angebot langfristig im Vergleich die teurere Variante darstellt.

3.1.1 Aufbau des TCO-Verfahrens

Im Folgenden werde ich den Leitfaden für ein TCO-Verfahren vorstellen, der im Wesentlichen in drei Phasen unterteilt wird. Der **Vorlaufphase**, der **Ausführungsphase** sowie der **Implementierungsphase mit den Nachlaufkosten**.¹²⁷

In der Vorlaufphase geht es im Wesentlichen um die Vorbereitung und Analyse. Dies erfolgt in drei Schritten, der TCO-Bedarfsanalyse und Planung, dem Audit im Einkauf und der Auswahl eines geeigneten Piloten.¹²⁸

Der erste Schritt der TCO-Bedarfsanalyse besteht darin, sich mit dem TCO-Konzept vertraut zu machen und den genauen Handlungsbedarf zu planen und festzulegen. Dies sollte über zwei Wochen in Workshops mit Mitarbeitern aus allen betroffenen Fachbereichen durchgeführt werden.¹²⁹ Das bedeutet, es müssen alle relevanten technischen, organisatorischen und kostenbezogenen Informationen über die Beschaffungsgüterstruktur, die Lieferanten und das Portfolio genutzter Beschaffungsmärkte gesammelt und dokumentiert werden. Das Ziel ist es festzustellen, welche Informationen sich für eine TCO-Analyse eignen und wie man sie strukturieren kann, z.B. durch eine ABC-Analyse.¹³⁰ Diese Methode dient zur Entscheidungshilfe durch Einteilung der Beschaffungsobjekte in A-Erzeugnisse (sehr wichtig), in B-Erzeugnisse (wichtig) und C-Erzeugnisse (weniger wichtig).¹³¹

Im zweiten Schritt wird der Einkauf einem Audit unterzogen.¹³² Es erfolgt die Erfassung und Überprüfung aller Grunddaten in den Beschaffungsprozessen bezüglich der Anbahnung des Kaufes sowie der Einführung und Betreuung des Produktes oder Services.¹³³ Dies beinhaltet die Bewertung der Vorarbeiten, die Analyse zur Materialgruppenstruktur, der Einkaufsstrategie und der Systemvoraussetzungen. Die Durchführung sollte innerhalb von acht Wochen in mehreren Workshops durch die Ausarbeitung einer intensiven Analyse in der Beschaffung erfolgen. Im Anschluss erfolgt die Bewertung der Ausgangssituation. Ziel ist es, die zur Verfügung stehenden Informationen bestmöglich in das neue TCO-Konzept zu

¹²⁷ Vgl. Weissenberger-Eibl, 2011, S. 22

¹²⁸ Vgl. ebenda.

¹²⁹ Vgl. ebenda.

¹³⁰ Vgl. Piontek, 2012, S. 127

¹³¹ URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/abc-analyse/abc-analyse.htm> [06.04.2015]

¹³² Vgl. Weissenberger-Eibl, 2011, S. 22

¹³³ Vgl. Piontek, 2012, S. 128

integrieren, um Doppelarbeiten zu verhindern. Das Ergebnis sollte ein optimales Stärken-Schwächen-Profil sein, von dem der Handlungsbedarf abgeleitet werden kann.¹³⁴

Im dritten Schritt erfolgt der Test des Modells anhand eines Pilotprojektes.¹³⁵ Das heißt es wird ein Pilot, bzw. ein Beschaffungsobjekt festgelegt, das einen hohen Anteil am Beschaffungsvolumen mit einem hohem TCO Potential besitzt. Dazu sollten ein bis zwei Wochen verwendet werden, um sich auf ein geeignetes Beschaffungsobjekt festzulegen.¹³⁶

In der zweiten Phase, der Ausführungsphase, geht es um die Identifikation der TCO-Kostenelemente, die Identifikation der TCO-Risiko-Aspekte und der monetären Bewertung.¹³⁷

Nachdem man sich auf einen geeigneten Piloten geeinigt hat, müssen im vierten Schritt die TCO-Kostenelemente identifiziert, beurteilt und eingegrenzt werden. Dazu werden sämtliche Kostenauswirkungen der unterschiedlichen Vergabeoptionen betrachtet. Da viele dieser Kosten nicht im Einkauf anfallen, ist eine unternehmensübergreifende Untersuchung notwendig, z.B. zur Absicherung von Währungsschwankungen. Dabei ist es enorm wichtig, dass das Beschaffungscontrolling hier eng mit den betroffenen Abteilungen und Mitarbeitern der Beschaffung und des Managements, sowie andere Experten zusammenarbeitet. Die Ausarbeitung sollte innerhalb von zwei bis vier Monaten in mehreren Workshops durchgeführt werden.¹³⁸

Im fünften Schritt erfolgt die Erstellung einer TCO-Risiko-Analyse, für die die relevanten TCO-Risiko-Aspekte wie Beschaffungsregion, Lieferantentypen, usw. identifiziert, eingegrenzt und kategorisiert sowie klassifiziert werden müssen. Im weiteren Verlauf erfolgt die erste Betrachtung der sogenannten harten Fakten aus dem Audit, sowie die Bewertung der Risikofaktoren durch Experten oder durch reale Projekte. Dabei ist eine größtmögliche Transparenz enorm wichtig. Der gesamte fünfte Schritt sollte innerhalb von zwei bis vier Monaten in mehreren Workshops durch eine intensive Analyse durchgeführt werden.¹³⁹

Im sechsten Schritt erfolgt die Durchführung der monetären Bewertung. Der erste Punkt ist, sich auf ein geeignetes Verfahren zur sach- und fachgerechten monetären Bewertung der

¹³⁴ Vgl. Weissenberger-Eibl, 2011, S. 23

¹³⁵ Vgl. Piontek, 2012, S. 128

¹³⁶ Vgl. Weissenberger-Eibl, 2011, S. 23

¹³⁷ Vgl. ebenda.

¹³⁸ Vgl. Weissenberger-Eibl, 2011, S. 24

¹³⁹ Vgl. ebenda.

identifizierten Kostenelemente festzulegen. Dabei werden für bestimmte Ereignisse, z.B. die Integration eines Lieferanten in die Lieferantenbasis, Kostensätze ermittelt. Als Grundlage dienen u.a. vergangenheitsbezogene Daten der Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. Darüber hinaus müssen die verschiedenen Vergabealternativen einer Entscheidungsvorlage gegenübergestellt werden. Diese Gegenüberstellung beinhaltet dabei sowohl die von den Lieferanten angebotenen A-Preise der o.g. ABC-Analyse als auch alle relevanten TCO-Bestandteile, die zusätzlich durch die unterschiedlichen Vergabeentscheidungen entstehen.¹⁴⁰ Die Ergebnisse sollen dabei helfen, einen guten Überblick über die Kosten für die Vergabealternativen zu verschaffen. Die Ausarbeitung sollte durch ein erweitertes Projektteam mit Expertenunterstützung innerhalb von zwei bis vier Monaten abgeschlossen werden.^{141,142}

In der dritten und letzten Phase erfolgt die Implementierung des TCO-Tools als Entscheidungsgrundlage. Dafür durchläuft das Instrument zuvor die Pilotphase und die Mitarbeiter müssen entsprechend eingearbeitet werden. Nach erfolgreicher Installation wird das Verfahren im Anschluss durch das Beschaffungscontrolling begleitet, beobachtet und ggf. bei Fehlentwicklungen nachgebessert.^{143,144}

Im siebten Schritt erfolgt die Erstellung des Pflichtenhefts mit den entsprechenden Anwendungsinformationen für die Implementierung des Prozesses und der Programmierung des Tools als Entscheidungsgrundlage. Im Anschluss startet die Pilotphase, in der Prozess und Tool ausführlich getestet, verifiziert und mit allen betroffenen Fachbereichen abgestimmt werden. Dabei werden auch die übergeordneten strategischen Beschaffungsaspekte neben den Kostenelementen berücksichtigt. Zielsetzung dieses Schrittes ist die Herausarbeitung des Entscheidungsvorgehens für Handlungsbedarfe innerhalb von zwei bis vier Monaten.¹⁴⁵

Im achten Schritt erfolgt die Integration des TCO-Tools in die Unternehmensprozesse, d.h. es werden genaue Zielvorgaben und Anwendungsfälle definiert, und falls nötig erfolgt eine Anpassung an neue Rahmenbedingungen. Die Mitarbeiter aus der Beschaffung und dem

¹⁴⁰ URL: <http://www.tcw.de/management-consulting/servicemanagement/total-cost-of-ownership-tco-analyse-213> [08.04.2015]

¹⁴¹ Vgl. ebenda.

¹⁴² Vgl. Piontek, 2012, S. 128

¹⁴³ Vgl. Weissenberger-Eibl, 2011, S. 24

¹⁴⁴ Vgl. Piontek, 2012, S. 128

¹⁴⁵ Vgl. Weissenberger-Eibl, 2011, S. 24

Beschaffungscontrolling werden durch entsprechende Schulungsmaßnahmen an das neue System herangeführt und darin ausgebildet. Abschließend erfolgt die Anbindung des TCO-Tools in die betrieblichen IT-Systeme in der Beschaffung und des Beschaffungscontrollings. Die Durchführung sollte mit mehreren Workshops im Team durchgearbeitet und innerhalb von zwei bis vier Monate abgeschlossen sein.¹⁴⁶

Der neunte Schritt dient der nachträglichen Kontrolle der korrekten Funktion des TCO-Instruments. Über die nächsten Jahre wird das Tool ständig überwacht, gepflegt und ggf. an bestimmten Stellen nachgebessert um die Präzision stetig zu erhöhen. Darüber hinaus erfolgt eine Nachkalkulation der prognostizierten Zahlen durch das TCO-Verfahrens sowie eine Anpassung der Zuschläge. Diese Zuschläge berechnen sich auf Basis der in der Vergangenheit tatsächlich eingetretenen Folgekosten. Der Zeitraum beläuft sich auf etwa fünf Jahre. Zielsetzung ist schlussendlich die Transparenz über alle TCO-Kostenelemente je Beschaffungssituation. Voraussetzung für ein langfristig erfolgreiches Verfahren ist die Erstellung eines Handbuchs über alle Details des gesamten TCO-Verfahrens und die kontinuierliche Akzeptanz der Führungsebene.¹⁴⁷

3.1.2 Erweiterung des TCO-Verfahrens um die Einkaufskonditionen

Um die Fragestellung dieser Thesis zu beantworten, wird das traditionelle TCO-Verfahren noch um einen weiteren Schritt ergänzt. Dieser Schritt würde am Ende der Ausführungsphase angebunden werden. Hier würde sich das Beschaffungscontrolling intensiv mit der Frage beschäftigen, wie die Einkaufskonditionen gesenkt werden können und würden diese Möglichkeiten mit in den Prozess mit aufnehmen. Anhand einer Checkliste mit zehn Schritten über die verschiedenen Einkaufskonditionen würde das Beschaffungscontrolling in Kooperation mit dem Einkauf versuchen diese Punkte Schritt für Schritt bei den Lieferanten durchzusetzen.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Vgl. Weissenberger-Eibl, 2011, S. 24

¹⁴⁷ Vgl. ebenda.

¹⁴⁸ URL: <http://www.ekalog.de/einkaufsmanagement/beitrag/einkaufskosten-senken-10-nuetzliche-tipps-fuer-noch-bessere-einkaufskonditionen-4990.html> [29.03.2015]

3.1.3 Checkliste

1. Zahlungsbedingungen

Übliche Zahlungsbedingungen innerhalb Deutschlands sind, Lieferantenkredite mit 30 Tage Laufzeit ohne Abzug oder innerhalb von 10 Tagen unter Abzug von 2 Prozent Skonto.¹⁴⁹ Als Bedingung für das Zustandekommen des Auftrages mit dem Lieferanten sollten Laufzeiten mit 45 Tagen netto oder 14 Tage mit 3 Prozent Skonto verhandelt werden. Bei guten und zuverlässigen Lieferanten kann auch ein Lastschriftverfahren mit einem Skonti von 4 bis 5 Prozent vereinbart werden. Wichtig dabei ist darauf zu achten, dass die besseren Zahlungsbedingungen erst während der Verhandlung zur Sprache kommen, um zu verhindern, dass der Lieferant sie schon vorher auf den Listenpreis draufschlägt.¹⁵⁰

2. Lieferbedingungen

Durchaus übliche Lieferbedingungen in der Praxis ist die „frei Haus“ Lieferung. Das heißt, der Lieferant ist verpflichtet, die Ware auf seine Kosten und Gefahr am Sitz des Käufers zu übergeben. Dies beinhaltet auch das Abladen.¹⁵¹ Jedoch durch den Gefahrenübergang kann es sein, dass die Kosten für eine Transportversicherung der Käufer tragen muss, je nach dem was im Kaufvertrag verhandelt wurde. Um zu vermeiden, bei Untergang der Lieferung auf den Kosten sitzen zu bleiben, sollte dieser Punkt bei den Verhandlungen mit dem Lieferanten genau geklärt werden.¹⁵²

Im Falle, dass der Lieferant alle Lieferkosten trägt, sollte parallel jedoch auch geprüft werden, ob die Selbstabholung ggf. noch kostengünstiger ist. Dazu sollten die gesamten Lieferkosten auf den Prüfstand gestellt werden. Eine preisgünstigere Alternative könnte dann z.B. ein langfristiger Vertrag mit einem Hausspediteur sein.¹⁵³

¹⁴⁹ URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/zahlungsbedingungen.html> [29.03.2015]

¹⁵⁰ URL: <http://www.ekalog.de/einkaufsmanagement/beitrag/einkaufskosten-senken-10-nuetzliche-tipps-fuer-noch-bessere-einkaufskonditionen-4990.html> [30.03.2015]

¹⁵¹ URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/frei-haus.html> [30.03.2015]

¹⁵² URL: <http://www.ekalog.de/einkaufsmanagement/beitrag/einkaufskosten-senken-10-nuetzliche-tipps-fuer-noch-bessere-einkaufskonditionen-4990.html> [30.03.2015]

¹⁵³ Vgl. ebenda.

3. Angebotsvergleiche

Um sich gegen Risiken, wie z.B. Preisschwankungen abzusichern, haben viele Unternehmen Langzeitverträge inklusive Fixpreise mit ihren Lieferanten abgeschlossen. Unternehmen, die schon viele Jahre mit demselben Lieferanten zusammenarbeiten, jedoch ohne Langzeitvertrag, haben aus Gewohnheit oft versäumt, regelmäßig Alternativangebote zu überprüfen. Daher ist es ratsam, von Zeit zu Zeit Preis- und Kostenüberprüfungen sowohl bei den eigenen als auch bei fremden Lieferanten vorzunehmen, auch wenn ein Lieferantenwechsel nicht beabsichtigt ist. Durch die Preistransparenz ist es jedoch möglich, bei Nachverhandlungen bessere Konditionen zu erzielen.¹⁵⁴

4. Preissenkung

Sollte es zu vorübergehenden branchenspezifischen Nachfrage- oder Auftragseinbrüchen der eigenen Branche kommen, ist es ratsam mit Lieferpartnern Preisnachlässe als Hilfe für die „Flaute“ zu vereinbaren. Dies ist allerdings oft nur mit Lieferanten möglich, mit denen schon längerfristig zusammengearbeitet wird. Als Argument könnte auf die langfristige Partnerschaft verwiesen werden bzw. auf die eigene Unterstützung in der Zukunft. Beispiele aus der Praxis haben gezeigt, dass langjährige Lieferpartner diesem Ansinnen oft nicht abgeneigt sind.¹⁵⁵

5. Rahmenabschlüsse und Mengenbündelungen

Bei Beschaffungsobjekten, die mehrfach im Jahr eingekauft werden, ist es ratsam einen Liefervertrag für das komplette Jahr abzuschließen. Die daraus resultierende Planungssicherheit für den Lieferanten, wirkt sich in der Regel positiv auf den Listenpreis aus. Auch sollten Abrufaufträge, auch just-in-time genannt, auf Vorteile bei den Verhandlungen geprüft werden.¹⁵⁶

¹⁵⁴ URL: <http://www.ekalog.de/einkaufsmanagement/beitrag/einkaufskosten-senken-10-nuetzliche-tipps-fuer-noch-bessere-einkaufskonditionen-4990.html> [30.03.2015]

¹⁵⁵ Vgl. ebenda.

¹⁵⁶ URL: <http://www.ekalog.de/einkaufsmanagement/beitrag/einkaufskosten-senken-10-nuetzliche-tipps-fuer-noch-bessere-einkaufskonditionen-4990.html> [30.03.2015]

6. Preiserhöhungsabwehr

Preiserhöhungen der Lieferanten sollten grundsätzlich schriftlich abgelehnt werden. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass gut formulierte Ablehnungsschreiben den Lieferanten oft dazu bewegt haben, die Preiserhöhung zu reduzieren oder ganz zurückzunehmen. Als Argument sollte auf den harten Wettbewerb oder Konkurrenzkampf in der eigenen Branche verwiesen werden. Aber auch Daten aus Preisvergleichen oder die langjährige Partnerschaft können als Argumente verwendet werden.¹⁵⁷

7. Einkaufskooperationen

Durch die Abnahme von größeren Mengen können z.B. durch Mengenrabatte günstigere Einkaufspreise erzielt werden. Hierfür eignen sich besonders die o.g. C-Teile wie Büromaterial. Aber auch Telekommunikation, Energiebeschaffung oder der Fuhrpark inklusive Leasingpartner sollten auf mögliche Vorteile überprüft werden.¹⁵⁸ Ebenfalls sollte geprüft werden, ob die Mitgliedschaft in einem möglichen Berufsverband zu besseren Einkaufskonditionen führt.¹⁵⁹

8. Motivation der Mitarbeiter durch Schulungen und Einkaufsprämien

Eine weitere Möglichkeit, die Einkaufspreise und -konditionen zu verbessern, ist durch die eigenen Mitarbeiter in der Beschaffung. Durch entsprechende Schulungen, z.B. in Verhandlungstaktiken, psychologische Tricks, usw. kann die Qualifikation der Mitarbeiter erhöht werden, was sich positiv auf die Vertragsabschlüsse auswirkt. Eine andere Möglichkeit, ist die Mitarbeiter durch Prämien am Einkaufserfolg zu beteiligen. Dies spornt die Mitarbeiter an, sich bei den Vertragsverhandlungen besonders ins Zeug zu legen und bessere Leistungen zu erzielen.¹⁶⁰

¹⁵⁷ URL: <http://www.ekalog.de/einkaufsmanagement/beitrag/einkaufskosten-senken-10-nuetzliche-tipps-fuer-noch-bessere-einkaufskonditionen-4990.html> [30.03.2015]

¹⁵⁸ Vgl. ebenda.

¹⁵⁹ Vgl. Meyer, 2007, S. 22

¹⁶⁰ URL: <http://www.ekalog.de/einkaufsmanagement/beitrag/einkaufskosten-senken-10-nuetzliche-tipps-fuer-noch-bessere-einkaufskonditionen-4990.html> [30.03.2015]

9. Interneteinkauf (E-Sourcing)

Das Internet besitzt durch seine zahlreichen Online-Marktplätze und seine gut strukturierten Produktkataloge eine Vielzahl von Möglichkeiten zum Preisvergleich. Auch elektronische Ausschreibungen bieten die Chance, optimale Einkaufskonditionen zu erzielen. Besonders eignet sich diese Form der Beschaffung für die weniger wichtigen C-Teile.¹⁶¹

10. Lagerhaltung

Bei größeren Loseinheiten kann es zweckmäßig sein, diese zu bestellen, sie jedoch erst abzurufen, wenn sie in der eigenen Fertigung benötigt werden. Bis dahin verbleiben sie im Lager des Lieferanten. Das ist insbesondere von Vorteil, wenn kein eigenes großes Lager zur Verfügung steht oder es sich um lagersensible Beschaffungsobjekte handelt z.B. Papier muss bei einer bestimmten Temperatur und Luftfeuchtigkeit gelagert werden.¹⁶²

Abschließend kann festgehalten werden, dass sich durch das TCO-Verfahren die Lieferanten gut auswählen und kontrollieren lassen. Erforderlich ist jedoch die korrekte und vollständige Anbindung an die betrieblichen IT-Systeme sowie die intensive Schulung der Mitarbeiter. Die Nachteile bei diesem Verfahren sind zum einen die Notwendigkeit zur individuellen Anpassung an die Unternehmensstrukturen, zum anderen ist eine erfolgreiche Implementierung stark vom Projektteam abhängig ist. Der damit verbundene Aufwand ist extrem zeit- und kostenintensiv. Das Kopieren eines bestehenden Verfahrens ist ebenfalls sehr schwierig, da die Nachjustierung sehr zeitaufwändig ist und es für die verschiedenen Projekte die unterschiedlichsten Kostenverursacher gibt.¹⁶³

¹⁶¹ URL: <http://www.ekalog.de/einkaufsmanagement/beitrag/einkaufskosten-senken-10-nuetzliche-tipps-fuer-noch-bessere-einkaufskonditionen-4990.html> [30.03.2015]

¹⁶² Vgl. Meyer, 2007, S. 24

¹⁶³ Vgl. Piontek, 2012, S. 129

3.2 Balanced Scorecard

Das klassische Konzept der Balance Scorecard (BSC) wurde von dem amerikanischen Harvard-Professor Robert S. Kaplan und dem Unternehmensberater David P. Norton entwickelt.¹⁶⁴

Die Absicht der beiden Wissenschaftler war es eine ausgewogene Betrachtung von verschiedenen Einflussgrößen, Messgrößen, Zielen und Stakeholderinteressen zu erzielen. Dies drückt der Begriff „balanced“ aus.¹⁶⁵ Der Begriff „Scorecard“ kommt aus dem Golfsport und heißt übersetzt so viel wie Punktekarte.¹⁶⁶ Die Scorecard zielt dabei auf die erforderliche Messbarkeit von qualitativen Größen ab.¹⁶⁷

Die Aufgabe der BSC ist, die Unternehmensvision und –strategie als quantitative Größe abzubilden und dadurch messbar zu machen. Sie unterstützt das strategische Handeln und dient dem Management als Informationsgrundlage.^{168,169}

Die Unternehmensleistung wird in der Regel aus vier Perspektiven betrachtet. Die traditionellen, häufig vergangenheitsbezogenen finanziellen Kennzahlen bzw. die **Finanzperspektive** werden durch die **Kunden-, interne Prozess-** und eine **Lern- und Entwicklungsperspektive** ergänzt.^{170,171} Über die Vision und Strategie des Unternehmens sind die einzelnen Perspektiven miteinander verknüpft. Dabei muss sichergestellt werden, dass durch die Darstellung der vier Berichtsperspektiven alle relevanten strategischen Ziele berücksichtigt werden.¹⁷²

Zur Realisierung dieses Instruments müssen zunächst die strategischen Ziele für jede einzelne Perspektive festgelegt werden. Die Ziele sollen Auskunft über die Art und Weise der Umsetzung der Strategie geben. Als nächster Schritt erfolgt die Zuordnung von finanziellen und nicht-finanziellen Messgrößen inklusive Zielvorgaben an die Ziele, z.B. Plan- und Sollwerte. Durch den Vergleich der Ist- mit den Plan- bzw. Sollwerten wird eine Zielerreichungskontrolle möglich. Zur zusätzlichen Unterstützung werden den Zielen strategische Maßnahmen zugeordnet, wodurch festgelegt wird, wie das Ziel zu erreichen ist.

¹⁶⁴ Vgl. Distelzweig, 2014, S. 60

¹⁶⁵ Vgl. ebenda.

¹⁶⁶ URL: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/BSC/Friedag-Schmidt-Balanced-Scorecard.html> [31.03.2015]

¹⁶⁷ Vgl. Piontek, 2012, S. 179

¹⁶⁸ Vgl. Distelzweig, 2014, S. 61

¹⁶⁹ Vgl. Piontek, 2012, S. 180

¹⁷⁰ URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/balanced-scorecard.html> [31.03.2015]

¹⁷¹ Vgl. Piontek, 2012, S. 179

¹⁷² Vgl. Distelzweig, 2014, S. 61

Für die Entwicklung der Maßnahmen wird die Differenz zwischen aktuellem und Vorgabewert sowie die inhaltlichen Aspekte und ihre Perspektiven betrachtet.¹⁷³

Zur besseren Ansicht wird das Grundkonzept in der folgenden Abbildung dargestellt:¹⁷⁴

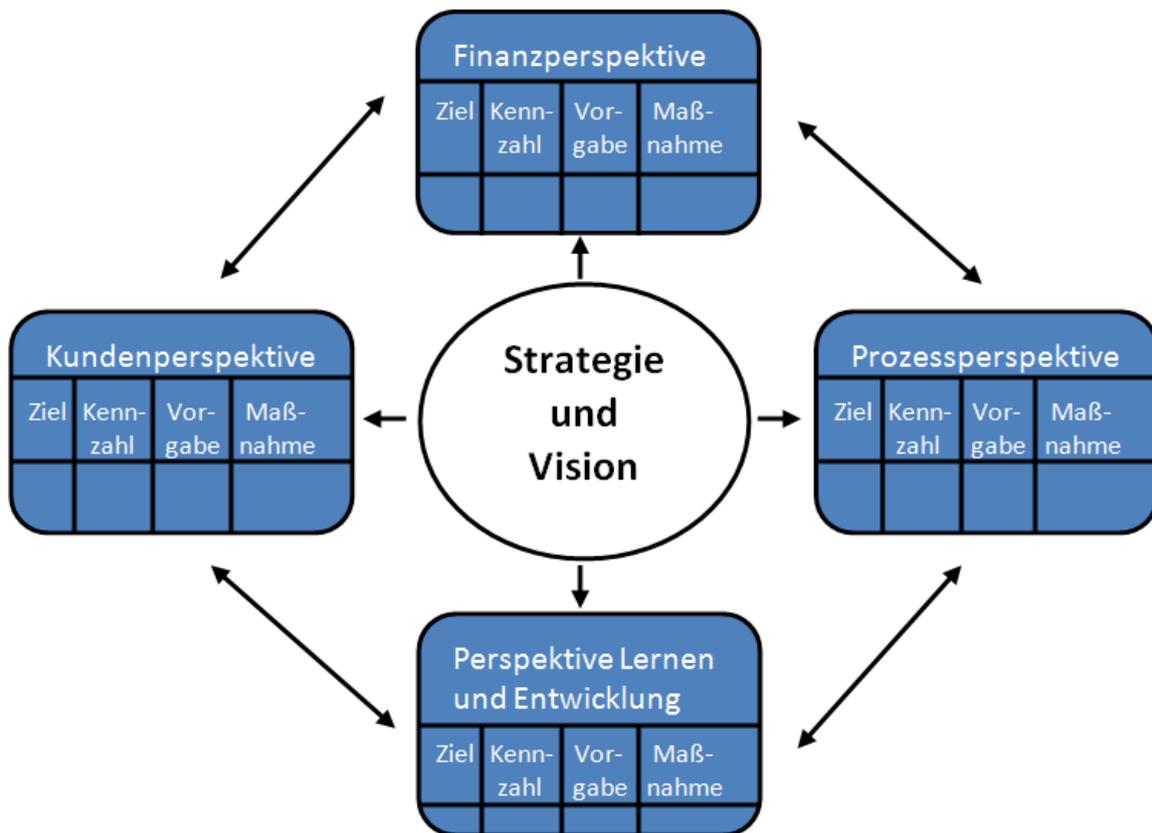


Abbildung 7 Balanced Scorecard

Die **Finanzperspektive** umfasst die finanzwirtschaftlichen Strategien des Bereichs. Sie beinhaltet relevante Ergebniskennzahlen, z.B. Cashflow, Eigenkapitalrendite oder Shareholder-Value. Die Kennzahlen geben Auskunft über die finanzielle Situation des Unternehmens und ob die eingesetzten Strategien zu Verbesserungen führen. Die Finanzperspektive stellt die Frage, „wie soll das eigene Unternehmen auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?“. ¹⁷⁵

¹⁷³ Vgl. Distelzweig, 2014, S. 62

¹⁷⁴ Abbildung modifiziert entnommen aus URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/rMedia/36282_small.png [31.03.2015]

¹⁷⁵ Vgl. Distelzweig, 2014, S. 62

Die **Kundenperspektive** beschäftigt sich mit den externen Kunden sowie den internen Kunden, sprich anderer Niederlassungen oder Abteilungen eines Unternehmens. Der Fokus liegt dabei auf der Formulierung von strategischen Zielen in Bezug auf die relevanten Kunden- und Marktsegmente. Als Messgrößen dienen dabei Kennzahlen wie die Kundenzufriedenheit z.B. im Verhältnis zum Vorjahr, Kundenrentabilität oder Neuakquisition von Kunden. Die Kundenperspektive die Frage auf, „wie soll das eigene Unternehmen gegenüber seinen Kunden auftreten um die Unternehmensvision zu erfüllen?“.¹⁷⁶

Die **Interne Prozessperspektive** betrachtet die Prozesskosten und die Prozessstrukturen. Sie leitet sich von den Zielen und Messgrößen der Finanz- und Kundenperspektive ab. Dabei liegt der Fokus auf den Faktoren, die den stärksten Einfluss in Hinblick auf den Erfolg der Kunden- und Finanzperspektive im Prozess haben. Als Kennzahlen dienen u.a. Prozesszeiten, Termintreue oder Ausschussraten. Die Interne Prozessperspektive wirft die Frage auf, „in welchen Geschäftsprozessen muss das eigene Unternehmen sich hervortun um größtmöglichen Erfolg zu haben?“.¹⁷⁷

Die ersten drei Perspektiven werden in einer vierten, die **Perspektive Lernen und Entwicklung**, zusammengefasst. Sie soll dabei helfen, die aktuellen unternehmensinternen Prozesse und Verfahren sowie die eigenen Produkte entsprechend den Markt- und Kundenanforderungen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die Ziele und Messgrößen fokussieren dabei auf das Wachstum und das lebenslange Lernen der Organisation. Einige Beispiel-Messgrößen sind u.a. Mitarbeiterzufriedenheit oder die Mitarbeiterproduktivität. Die Perspektive wirft die Frage auf, „wie das eigene Unternehmen seine Veränderungs- und Wachstumspotentiale stärken kann um die Unternehmensvision zu erfüllen?“.¹⁷⁸

Anhand eines Beispiels soll der grundsätzliche Aufbau einer Perspektive, in diesem Fall die Kundenperspektive, veranschaulicht werden:¹⁷⁹

¹⁷⁶ Vgl. Distelzweig, 2014, S. 62

¹⁷⁷ Vgl. Distelzweig, 2014, S. 63

¹⁷⁸ Vgl. ebenda.

¹⁷⁹ Eigene Darstellung

- Ziel:** Die Kundenzufriedenheit steigern, um Weiterempfehlungsgrad zu erhöhen.
- Kennzahl:** Zufriedenheitsgrad der Kunden anhand von Ermittlungen durch regelmäßige Kundenumfragen.
- Zielvorgabe:** Die Bearbeitungszeit auf durchschnittlich zwei Tage reduzieren (bisher durchschnittlich vier Tage).
- Maßnahmen:** Schulung der Mitarbeiter im Kundenservice, Einführung eines besseren IT-Systems, spätere Kontrolle durch regelmäßige Kundenumfragen.

3.2.1 Ursache-Wirkungsbeziehungen

Zwischen den Kennzahlen und Zielen bzw. den Perspektiven des Unternehmens gibt es eine deutliche Ursachen-Wirkungsbeziehung. Dies soll anhand eines Beispiels erläutert werden. Qualifizierte und gut geschulte Mitarbeiter (Perspektive Lernen und Entwicklung) können die Kundenaufträge schneller und effizienter abarbeiten. Dies führt zu kürzeren Wartezeiten (Prozessperspektive). Dadurch, dass die Kunden schneller bedient werden, steigt die Kundenzufriedenheit und das Unternehmen wird weiterempfohlen (Kundenperspektive). Die Akquisition von Neukunden führt zu zusätzlichen Aufträgen und dadurch zu mehr Umsatz sowie mehr Gewinn (Finanzperspektive). Dies kann natürlich sinngemäß auch im negativen Sinne gelten.¹⁸⁰

3.2.2 Weiterentwicklung zur Balanced Scorecard in der Beschaffung

In der Literatur wird das Beispiel der BSC in der Regel mit den vier klassischen, oben beschriebenen Perspektiven dargestellt. Die Autoren Kaplan und Norton lassen Anzahl und Art der Perspektiven offen. Für sie ist ihr Modell der BSC lediglich ein Vorlageschema. Unternehmen haben die Möglichkeit, bei der Einführung der BSC Abwandlungen und Anpassungen vorzunehmen, um das Modell individuell an ihr Unternehmen anzupassen. Das heißt, es können Perspektiven ausgetauscht oder hinzugefügt werden, falls dies notwendig

¹⁸⁰ Vgl. Distelzweig, 2014, S. 64 ff

ist. Um die Überschaubarkeit beizubehalten, sollten aber nicht mehr als sechs Perspektiven pro BSC gewählt werden.¹⁸¹

Das Konzept der BSC lässt sich auch auf den Beschaffungsbereich übertragen. Die Auswahl der Perspektiven ist dabei auf die Besonderheiten im Beschaffungsprozess anzupassen. Beim Aufbau einer sogenannten Beschaffungs-Balanced-Scorecard (B-BSC) können die vier oben dargestellten Perspektiven übernommen werden. Allerdings sollte die B-BSC um die Lieferantenperspektive erweitert werden, da es bei Vernachlässigung zu Einbußen bei der Transparenz kommen kann, z.B. in Bezug auf die strategischen Beschaffungsziele.^{182,183}

Die **Finanzperspektive** beinhaltet in der B-BSC keine direkten Einnahmen bzw. Gewinne, sondern betrachtet ausschließlich die Kostenseite. Dabei werden die Messgrößen und Kennzahlen betrachtet, die zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses und zur Beschaffungseffizienz des Unternehmens führen. Zur Messung eignen sich dabei die konventionellen Finanzkennzahlen, wie z.B. Return on Investment (ROI).¹⁸⁴ Aber auch beschaffungsspezifische Größen, wie Materialpreisveränderung im Verhältnis zum Vorjahr, Beschaffungsvolumen im Verhältnis zum Umsatz oder Beschaffungsvolumen pro Einkäufer.¹⁸⁵

Bei der **Kundenperspektive** ist es angebracht, diese nach internen Kunden und nach externen Kunden zu differenzieren. Bei den internen Kunden steht die Zusammenarbeit untereinander im Fokus. Hier eignen sich zur Messung spezifische Kennzahlen wie die Anzahl der mit den internen Kunden bestehenden interdisziplinären Teams. Bei den externen Kunden eignen sich Größen wie Markt- und Kundenanteil oder Neuakquisition von externen Kunden. Kennzahlen, die für beide Perspektiven in Betracht kommen, sind z.B. Anzahl der Reklamationen oder der Servicegrad. Der Hauptfokus liegt hier ebenfalls auf einer hohen Kundenzufriedenheit.¹⁸⁶

Bei der **Prozessperspektive** der B-BSC liegt der Fokus auf der Effizienz der Beschaffungsprozesse. Die Perspektive soll Auskunft über Abwicklungszeit, Abwicklungshäufigkeit und

¹⁸¹ Vgl. Piontek, 2012, S. 179

¹⁸² Vgl. Engelhardt, 2002, S. 111

¹⁸³ Vgl. Distelzweig, 2014, S. 68 ff

¹⁸⁴ Vgl. ebenda.

¹⁸⁵ Vgl. Engelhardt, 2002, S. 111

¹⁸⁶ Vgl. Distelzweig, 2014, S. 69

Abwicklungsdauer von Prozessen in der Beschaffung geben.¹⁸⁷ Dabei kommen Messgrößen zum Zug, wie die Anzahl von Bestellungen je Einkäufer, die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Auftrages, die Durchlaufzeit der Beschaffungsprozesse oder der Anteil der Gemeinkosten der Beschaffung zum Beschaffungsvolumen.¹⁸⁸

Die **Perspektive Lernen und Entwicklung** betrachtet die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter. Auch die kontinuierliche Optimierung der eigenen Produkt- und Dienstleistungsangebote stehen im Fokus. Daher kommen hier Kennzahlen zum Einsatz, die auf eine permanente Verbesserung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter abzielen. Einige Beispiele sind hierbei die Fluktuationsquote im Einkauf, der Anteil der strategischen Einkäufer an der Gesamtzahl der Einkäufer oder die Anzahl der Weiterbildungsstunden der Mitarbeiter in der Beschaffung.¹⁸⁹

Als zusätzliche Perspektive in der B-BSC sollte die **Lieferantenperspektive** herangezogen werden. Dies ist notwendig, da die Zusammenarbeit mit den Lieferanten einen ganz wesentlichen Anteil am Beschaffungsmanagement ausmacht, in dem der Lieferant nicht mehr nur die benötigten Beschaffungsobjekte zur Verfügung stellt, sondern viel mehr als strategischer Partner fungiert, mit dem gemeinsam Projekte durchgeführt werden. Mittels dieser Perspektive ist das Beschaffungscontrolling in der Lage, eines der wichtigsten Aufgabengebiete in der Beschaffung messbar und steuerbar zu machen. Zu den strategischen Zielen der Lieferantenperspektive gehören z.B. die Verbesserung der Lieferantenqualität, Reduzierung der Fehllieferquoten oder die Reduzierung der Anzahl der Lieferanten. Dabei kommen Kennzahlen wie Anteil der Lieferanten am Beschaffungsvolumen oder Anteil der ABC-Lieferanten zum Zug.¹⁹⁰ Das ABC-Lieferanten-Verfahren ähnelt stark dem Verfahren der o.g. ABC-Analyse, sprich Priorisierung der Lieferanten in drei Klassen.¹⁹¹ Messgrößen wie Lieferantenzeiten, Know-how, Lieferantenentwicklung oder Anteil der Global-Sourcing-Lieferanten müssen ebenfalls berücksichtigt werden.¹⁹²

¹⁸⁷ Vgl. Distelzweig, 2014, S. 69

¹⁸⁸ Vgl. Engelhardt, 2002, S. 113

¹⁸⁹ Vgl. Distelzweig, 2014, S. 70

¹⁹⁰ Vgl. ebenda.

¹⁹¹ URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/abc-analyse/abc-analyse.htm> [02.04.2015]

¹⁹² Vgl. Distelzweig, 2014, S. 70

3.2.3 Erweiterung der Balanced Scorecard um die Einkaufskonditionsperspektive

Um die Fragestellung dieser Bachelor Thesis zu beantworten, wird die B-BSC noch um die selbst entwickelte **Einkaufskonditionsperspektive** erweitert, so dass schlussendlich eine B-BSC mit insgesamt sechs Perspektiven vorliegt.

Der Hauptfokus dieser Perspektive liegt in der kontinuierlichen Verbesserung und Optimierung der Einkaufskonditionen, die durch die TCO-Analyse aufgedeckt wurden.¹⁹³ Sie ist im Gegensatz zur Finanzperspektive keine rein monetäre Darstellung, da auch nicht monetäre Vergütungen, z.B. in Form von Naturalrabatte in diese Perspektive mit einfließen und die Erlössituation beeinflussen.¹⁹⁴ Da es sich hier um eine unternehmensspezifische Perspektive handelt, muss sie dementsprechend an das Unternehmen angepasst werden. Die Kennzahlen und Zielgrößen, die für die Entwicklung dieser Perspektive benötigt werden, müssen dabei in Workshops ausgearbeitet werden. Für den Erfolg ist es notwendig, dass das Beschaffungscontrolling die Leitung übernimmt, jedoch den operativen Einkauf frühzeitig mit in den Prozess einbindet.¹⁹⁵

Strategische Ziele der Einkaufskonditionsperspektive lassen sich, u.a. aus der Definition der Einkaufskonditionen ableiten:

- Höhere Rabatte, z.B. Mengenrabatt, für das gleiche Einkaufsvolumen bei einem bestimmten Lieferanten durch Nachverhandlungen.
- Durch Lieferantenreduzierung, das Abnahmenvolumen bei einem Lieferanten erhöhen, um dadurch den Mengenrabatt zu erhöhen.
- Grundsätzliche Zahlung innerhalb der Skontofrist, um Skonto in Anspruch zu nehmen.
- Verlängerung der Skontofrist durch Nachverhandlungen.
- Erhöhung der Naturalrabatte, z.B. bei Abnahme von 20 Tonnen eines Beschaffungsgutes bekommt der Abnehmer eine Tonne geschenkt. Das hätte für den Lieferanten auch den positiven Effekt, dass er, unter bestimmten

¹⁹³ Eigene Darstellung

¹⁹⁴ URL: <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/konditionenpolitik/konditionenpolitik.htm> [02.04.2015]

¹⁹⁵ Vgl. Piontek, 2012, S. 180

Kapazitätsvoraussetzungen, durch eine erhöhte Ausbringungsmenge auch einen niedrigeren Stückpreis erzielen kann.¹⁹⁶

- Bessere Lieferbedingungen, z.B. der Incoterms, durch Nachverhandlung.

Diese strategischen Ziele sind natürlich nur ein begrenzter Ausblick, den die Einkaufskonditionsperspektive bieten kann. Viele weitere Zielsetzungen, Anpassungen oder Änderungen sind ebenfalls möglich.

Als **Kennzahlen** kann u.a. das Einkaufsvolumen herangezogen werden.¹⁹⁷ Bewertungen der Lieferanten im Verhältnis zum Einkaufsvolumen, siehe dazu Kapitel 2.3.4, z.B. der Anteil eines einzelnen Lieferanten am Gesamtvolumen, sind so möglich. Auch Kennzahlen zu den Lieferanten in Hinblick auf den Anteil pünktlicher Lieferungen, Lieferzeiten, Preisvergleich oder Mengenstaffelungen sind denkbar.¹⁹⁸ Sowie Verhältniszahlen speziell in Bezug auf den Skonto, wie in Inanspruchnahme in der Vergangenheit, Einsparungswerte, usw., sollten in Betracht kommen. Kennzahlen zur Valuta, z.B. Zahlung immer in einer bestimmten Währung, um Währungsverlusten vorzubeugen.

Bei der **Zielvorgabe** muss ein messbarer Wert ermittelt werden. Zum Beispiel:

- Erhöhung des Rabattes von 3% auf 6%.
- Eine Erhöhung der Skontofrist von 10 auf 20 Tage.
- Erhöhung der Naturalrabatte von einer auf zwei Tonnen.
- Zukünftige Zahlung der Rechnung in US-Dollar (Valuta).

Die **Maßnahmen** zur Erreichung dieser Ziele lassen sich der Checkliste aus Kapitel 3.1.3 entnehmen.

Anhand eines konkreten Beispiels soll die Einkaufskonditionsperspektive noch weiter verdeutlicht werden:¹⁹⁹

¹⁹⁶ Vgl. Woeckener, 2014, S. 5

¹⁹⁷ Vgl. Olufs, Folie Nr. 9

¹⁹⁸ Vgl. Vgl. Piontek, 2012, S. 182

¹⁹⁹ Eigene Darstellung

- Ziel:** Verbesserte Rabattkonditionen für ein bestimmtes Beschaffungsobjekt.
- Kennzahl:** Erhöhung des Abnahmevolumens durch die Formel des relativen Anteils an den Beschaffungskosten am Einkaufsvolumen (siehe dazu Kapitel 3.2.4).
- Zielvorgabe:** Durch das erhöhte Abnahmevolumen, den Rabatt von 5 Prozent auf 10 Prozent erhöhen.
- Maßnahmen:** Lieferantenreduzierung, Schulung der Mitarbeiter in der operativen Beschaffung, z.B. in Verhandlungstaktiken, Beitritt als Mitglied eines Verbandes, um günstige Rahmenkonditionen und Einkaufskooperationen zu nutzen. Spätere Kontrolle erfolgt durch regelmäßige Preisvergleiche.

Anhand einer Ursache-Wirkungs-Kette soll nochmal auf die unterschiedlichen Verknüpfungen zwischen den einzelnen Perspektiven aufmerksam gemacht werden. Auf diese Weise können Auswirkungen der Kausalkette, die eine Maßnahme auf alle Perspektiven einer B-BSC haben kann, veranschaulicht werden.²⁰⁰ Die folgende Abbildung, entnommen aus Entchelmeier: Supply Performance Measurement, wurde eigenständig um die Einkaufskonditions-perspektive erweitert.²⁰¹

²⁰⁰ Vgl. Distelzweig, 2014, S. 71

²⁰¹ Abbildung modifiziert entnommen aus: Entchelmeier, 2008, S. 72

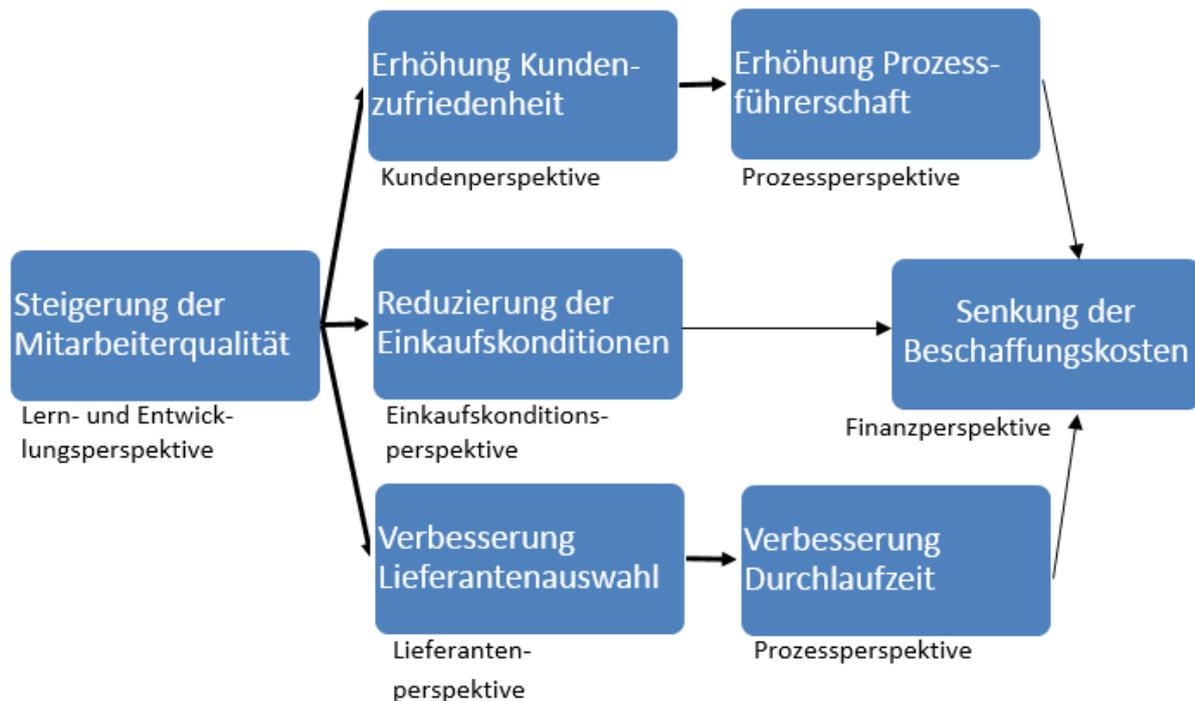


Abbildung 8 Ursache-Wirkung-Kette einer Beschaffungs-BSC mit strategischen Zielen

Abschließend ist zu diesem Instrument fest zu stellen, dass bei der Implementierung des BSC-Ansatzes die Unternehmensgröße eine wichtige Rolle spielt. Für kleine Unternehmen genügt in der Regel eine BSC. Bei einem größeren Unternehmen sollte über die Entwicklung mehrerer BSC nachgedacht werden. Dabei sollte eine Haupt-BSC und mehrere Sub-BSC erstellt werden, je nach Relevanz der Unternehmensbereiche. Kritisch ist anzumerken, dass dieses Verfahren ständig überarbeitet und an neue Unternehmensgegebenheiten angepasst werden muss, da sich ja auch Vision und Strategie des Unternehmens ändern können. Das erfordert z.B. Kennzahlen zu ändern, wenn sich herausstellt, dass sie grundsätzliche Fragestellungen zur Perspektive des Unternehmens nicht mehr korrekt beantworten.²⁰²

²⁰² Vgl. Piontek, 2012, S. 183 ff

4. Zusammenfassung und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit war es, Möglichkeiten aufzuzeigen, die bei der Optimierung von Einkaufskonditionen verwendet werden können. Wie in Kapitel 2.2.4 gezeigt wurde, steigt der Anteil der Fremdbezugsteile in vielen Branchen stetig und dadurch analog auch die Beschaffungskosten. Daher soll diese Bachelor Thesis ein Denkanstoß für beschaffende Unternehmen sein, sich verstärkt mit dem Bereich Beschaffung aber auch mit den dazugehörigen Einkaufskonditionen zu befassen. Der gezeigte „Material-Preishebel“ im Kapitel 2.2.4 vom Autor Christoph Walter Gabath bietet eine erste gute Möglichkeit herauszufinden, bei welchen Beschaffungsgütern es sich besonders lohnt um bessere Einkaufspreise mit den Lieferanten zu verhandeln, in dem dieser das Verhältnis von Umsatz zu den Materialpreissenkung aufzeigt. Aber auch die verschiedenen Kennzahlen bieten die Möglichkeit herauszufinden, wo Optimierungsbedarf bei den Beschaffungskosten besteht, was die Einkaufskonditionen ebenso miteinschließt. Durch die Implementierung eines Beschaffungscontrollings sowie durch die Festlegung auf geeignete Strategien und Controllinginstrumente ist es möglich, Optimierungspotentiale in diesen Bereichen zu generieren. Die beiden vorgestellten Controllinginstrumente Total Cost of Ownership zur Aufdeckung der Kosten und die Beschaffungs-Balanced Scorecard zur Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle können den Einkauf genau hierbei unterstützen. Dies geschieht, in dem sie aufzeigen, wo die Kosten auftreten und in welcher Höhe, sowie Maßnahmen wodurch sie erfolgreich gesenkt werden können. Grundvoraussetzung für den Erfolg ist allerdings eine genaue Dokumentation der Beschaffungsprozesse, um die daraus gewonnenen Informationen korrekt mit den Instrumenten anzuwenden, um konkrete Ergebnisse zu erzielen. Jedoch sind auch andere Faktoren, wie die Unternehmensgröße, das Abnahmenvolumen oder die Marktmacht entscheidend, um günstige Einkaufskonditionen zu erzielen. Eine Schlüsselrolle bei der Optimierung spielen die operativen Einkäufer. Gut ausgebildete und geschulte Mitarbeiter können große Preissenkungsmöglichkeiten in den Verhandlungen mit den Lieferanten erzielen. Allerdings benötigen die Mitarbeiter eine deutliche Unterstützung mit aktuellen und qualitativen Informationen von Seiten des Beschaffungscontrollings zu den Lieferanten, Beschaffungsgebieten und Einkaufspreisen, um optimal verhandeln zu können.

III Literaturverzeichnis

Distelzweig, Anja: Performance Measurement in der Beschaffung – Ein Konzeptvergleich, Wiesbaden (Springer Fachmedien), 2014

Entchelmeier, Aiko: Supply Performance Measurement – Leistungsmessung in Einkauf und Supply Management, Wiesbaden (Gabler-Verlag), 2008

Engelhardt, Corinna: Balanced Scorecard in der Beschaffung – Erfolg durch Kennzahlen, München (Hanser Verlag), 2002

Gabath, Christopher Walter: Gewinngarant Einkauf – Nachhaltige Kostensenkung ohne Personalabbau, Wiesbaden (Betrieblicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH), 2008

Gleich, Ronald/ Klein, Andreas: Beschaffungs-Controlling, Freiburg (Haufe-Lexware GmbH & Co. KG), 2010

Grossmann, Matthias: Einkauf senken – Qualität sichern – Einsparungspotenziale realisieren, München (Redline Verlag), 2007

Hartmann, Horst: Optimierung der Einkaufsorganisation, Gernsbach (Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH), 2002

Hertel, Joachim/ Zentes, Joachim/ Schramm-Klein, Hanna: Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel, Heidelberg (Springer Verlag Berlin Heidelberg), 2011

Horváth, Péter: Controlling, München (Vahlen Verlag), 2006

Jahns, Christopher: Supply Management – Neue Perspektiven eines Managementansatzes für Einkauf und Supply, Sternenfels (Verlag Wissenschaft & Praxis), 2005

Jung, Hans: Controlling, München (Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH), 2007

Körper, Carsten: Beschaffungscontrolling – Die Performance der Beschaffung durch geeignete Instrumente messbar machen, Hamburg (Diplomica Verlag GmbH), 2011

Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement – Ein praxisorientierte Einführung mit Fallstudien, Wiesbaden (Gabler/ GWV Fachverlage GmbH), 2009

Meyer, Matthias/ Schneider, Burkhard: Einkaufskosten senken im Mittelstand – 100 konkrete Tipps vom Büromaterial bis zum Travelmanagement, Wiesbaden (Gabler/ GWV Fachverlage GmbH), 2007

Olufs, Prof. Dr. Dirk: B1.1-Bedarfsabwicklung – Bedarfs- und Beschaffungsplanung, Power Point Präsentation, Berlin (Technische Universität Berlin) [abrufbar unter: http://www.ise.tu-berlin.de/fileadmin/fg308/ITVM-B1.1-Bedarfs-_und_Beschaffungsplanung.pdf]

Oversohl, Christian: Leistungsorientierte Gestaltung von Konditionssystemen in der Konsumgüterindustrie – Ergebnisse einer Expertenbefragung – Arbeitspapier Nr. 4, Essen (Universität GH Essen FB Wirtschaftswiss.), 1999 [abrufbar unter: https://www.google.de/search?q=Leistungsorientierte+Gestaltung+von+Konditionensystemen+in+der+Konsumg%C3%BCterindustrie:+Ergebnisse+einer+Expertenbefragung&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=UtwCVefdD4qwUe61g-AN]

- Piontek, Jochem: Beschaffungscontrolling, München (Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH), 2012
- Preißler, Peter R.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Formeln, Aussagekraft, Sollwerte und Ermittlungsintervalle, München (Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH), 2008
- Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen – Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten, München (Verlag Franz Vahlen GmbH), 2011
- Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, München (Verlag Franz Vahlen GmbH), 2006
- Saggau, Björn: Organisation elektronischer Beschaffung – Entwurf eines transaktionskostentheoretischen Beschreibungs- und Erklärungsrahmens, Wiesbaden (Deutscher Universitäts-Verlag/ GWV Fachverlage GmbH), 2007
- Wagner, Stephan M./ Weber, Jürgen: Beschaffungscontrolling - Den Wertbeitrag der Beschaffung messen und optimieren (Advanced Controlling, Band 54), Weinheim (Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA), 2007
- Weber, Jürgen: Logistik- und Supply-Chain-Controlling, Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag), 2002
- Weber, Jürgen/ Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling, Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag), 2014
- Weissenberger-Eibl, Dr. Marion A./ Koch, Dr. Daniel Jeffrey: Gesamtkostenrechnung TCO – Abschlussdokumentation, Karlsruhe (Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung), 2011 [abrufbar unter: http://vda-qmc.de/fileadmin/redakteur/Fraunhofer_ISI_-_Gesamtkostenrechnung_TCO_Abschlussdokumentation.pdf]
- Woeckener, Bernd: Mikroökonomie – Eine Einführung, Heidelberg (Springer Verlag Berlin Heidelberg), 2014

IV Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hamburg, den 20.04.2015

Sebastian Riedel

V Einverständniserklärung zur Veröffentlichung von Abschlussarbeiten/Zusammenfassungen

Mit meiner Unterschrift in der Erklärung als Verfasser auf dem Antrag zur Ausgabe einer Abschlussarbeit stimme ich folgenden Vereinbarungen zur Veröffentlichung der Abschlussarbeit zu:

1. Ich übertrage der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg – vertreten durch die Fakultät Wirtschaft & Soziales das nichtausschließliche Recht, die oben genannte Abschlussarbeit elektronisch zu speichern, ggf. in andere Formate zu konvertieren, zu vervielfältigen, auf dem Server der HAW Hamburg dauerhaft öffentlich zugänglich zu machen und über das Internet zu verbreiten.
2. Die vorliegende Abschlussarbeit darf weiter in der Bibliothek der Fakultät Wirtschaft & Soziales der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg ausgelegt und Interessenten zugänglich gemacht werden.
3. Ich bin mir bewusst, dass mit Veröffentlichung meiner Abschlussarbeit in dem oben genannten Umfang eine Verpflichtung der HAW Hamburg besteht, die Arbeiten nach dem Pflichtabgabegesetz an die Deutsche Nationalbibliothek sowie die Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg zu liefern.
4. Der Dokumentenserver wird von der HAW Hamburg betrieben. Die HAW Hamburg behält sich vor, diese Dienstleistung ggf. an Dritte zu vergeben.
5. Ich wurde darauf hingewiesen, dass die Veröffentlichung der Arbeit insbesondere auf einem Server der HAW Hamburg zur Erschwerung oder Verhinderung anderweitiger Veröffentlichungen führen kann.
6. Ich versichere, dass ich alleiniger Inhaber sämtlicher Rechte an der oben genannten Arbeit bin und dass durch die Veröffentlichung nicht in Rechte Dritter eingegriffen wird oder geltende Gesetze verletzt werden. Dies schließt die in der vorliegenden Arbeit enthaltenen Abbildungen wie z.B. Fotos oder Grafiken ein.

7. Ich versichere, dass meine Abschlussarbeit keine personenbezogenen Daten Dritter, die dem Datenschutz unterliegen, enthält bzw. eine ausdrückliche schriftliche Einwilligung zur Veröffentlichung vorliegt.

8. Ich versichere, dass die abgegebene Version der Abschlussarbeit mit der genehmigten Originalfassung übereinstimmt. Ausgenommen hiervon sind die Teile einer Publikation, die dem Datenschutz unterliegen.

9. Der Autor verpflichtet sich, die HAW Hamburg von allen Ansprüchen, die Dritte auf Grund ihnen zustehender Urheber- oder sonstiger Schutzrechte gegen die HAW Hamburg erheben, freizustellen.

10. Wird die HAW Hamburg unmittelbar von einem Dritten in Anspruch genommen, ist der Autor verpflichtet, der HAW Hamburg unverzüglich alle zur Abwehr von Ansprüchen erforderlichen Informationen und Beweismittel zu übergeben.

11. Die HAW Hamburg ist berechtigt, den Zugriff auf die oben genannte Arbeit ganz oder teilweise zu sperren, soweit konkrete Anhaltspunkte dafür bestehen, dass die Arbeit gegen gesetzliche Vorschriften verstößt oder wenn die Verletzung von Rechten Dritter geltend gemacht wird, die nicht offensichtlich unbegründet ist.

12. Ich wurde darauf hingewiesen, dass die HAW Hamburg nicht für die missbräuchliche Verwendung von Inhalten durch Dritte haftet. Insbesondere ist mir bewusst, dass ich für die Anmeldung von Schutzrechten allein verantwortlich bin.

13. Sollte ich meine Arbeit nicht von mich betreffenden personenbezogenen Daten (z.B. Datum der Abschlussprüfung, Lebenslauf) bereinigt haben, bin ich mit der Speicherung und Veröffentlichung dieser Daten einverstanden. Ich wurde darauf hingewiesen, dass die bibliographischen Daten und Abstracts der Arbeit über verschiedene Kataloge, Datenbanken und Suchmaschinen im Internet zugänglich gemacht werden.

14. Der Autor hat das Recht, die oben genannte Arbeit auch anderweitig verfügbar zu machen und zu verbreiten.

15. Die Arbeit kann auf Verlangen des Autors von den Servern der HAW Hamburg gelöscht und aus dem Bestand der Bibliothek entfernt werden. Ich bin mir bewusst, dass die Löschung der Arbeit von den Servern der HAW Hamburg nicht die Abgabe an die Deutsche

Nationalbibliothek sowie die Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg betrifft und die Arbeit hier weiterhin öffentlich zugänglich ist.

Hamburg, den 20.04.2015

Sebastian Riedel