Beschaffung als Herausforderung für das Controlling

Einordnung des Beschaffungscontrollings

Die Beschaffung hat in den letzten Jahren einen erheblichen Bedeutungszuwachs erfahren. So führt der anhaltende Trend zu verstärktem Outsourcing – einhergehend mit einer Reduzierung der Wertschöpfungstiefe – zu einer Erhöhung des wertmäßigen Beschaffungsvolumens. Damit steigt zugleich der Einfluss fremdbezogener Leistungen auf die eigene Wertschöpfung. In der Folge nimmt generell die Komplexität von Beschaffungsentscheidungen und -prozessen zu. Dies gilt in besonderem Ausmaß für diejenigen Unternehmen, die eine Strategie des Global Sourcing verfolgen und sich insofern mit den Herausforderungen der Steuerung von globalen Beschaffungsnetzwerken konfrontiert sehen. Damit einhergehende, zusätzliche Koordinationsleistungen rechtfertigen sich nur dann, wenn die Beschaffung mit solchen Konzepten eine ausreichende Wertgenerierung sicherstellen kann (Joyce 2006).

Der Komplexität von solchen Beschaffungsentscheidungen ist ein traditionell ausgerichtetes, vergangenheitsorientiertes Beschaffungscontrolling in der Regel nicht mehr gewachsen (Eßig/Präuer 2004). Der Managementanspruch der Beschaffung verlangt vielmehr eine systematische Führungsunterstützung, die sich auf eine adäquate Informationsversorgung und eine zielgerichtete Koordinationsleistung im Hinblick auf die relevanten Beschaffungsentscheidungen erstreckt. Ergänzend obliegt einem so verstandenen Controlling im Beschaffungsmanagement die Funktion der Rationalitätssicherung. Damit lässt sich das Beschaffungscontrolling als funktionales Controllingkonzept kennzeichnen, das in seiner konkreten Ausgestaltung vom je-

weils vertretenen, generellen Controllingverständnis abhängt.

Analog zum Distributionscontrolling obliegt dem Beschaffungscontrolling die Besonderheit, dass es das Management sowohl interner als auch externer Austauschbeziehungen umfasst. Gegenstand des Beschaffungscontrollings sind folglich Führungshandlungen im Zusammenhang mit unternehmensinternen ebenso wie mit marktbezogenen Wertschöpfungsprozessen (Arnold/Eßig/Kummer/Stölzle/Weber 2005). Wo genau die Grenzlinie zwischen dem Beschaffungsmanagement und anderen, an solchen Wertschöpfungsprozessen beteiligten Managementbereichen liegt, hängt vom Beschaffungsverständnis ab. Wird dieses weit gefasst, bezieht sich die Beschaffung sowohl auf den Einkauf (Übergang der Rechte) als auch auf die Logistik (Material- und Warenflüsse im Rahmen gegebener Einkaufsentscheidungen). Diese Grenzziehung hat auch Konsequenzen für das Verständnis des Beschaffungscontrollings und ist bei dessen Abgrenzung vom Logistik- und Supply Chain Controlling zu berücksichtigen (Arnold/Eßig/Kummer/Stölzle/Weber 2005).

In der Unternehmenspraxis gelten solche stark akademisch geprägten Diskussionen häufig als weniger interessant im Vergleich zur institutionellen Ausgestaltung des Beschaffungscontrollings. Hierbei geht es etwa um die fachliche Weisungsbefugnis, die häufig dem Zentralcontrolling obliegt, ebenso wie um die disziplinarische Weisungsbefugnis, die oft vom Beschaffungsmanagement wahrgenommen wird (so genanntes „Dotted Line-Prinzip“). Da die Entscheidungen über die organisatorische Verankerung von den jeweils vorhandenen Unternehmensstrukturen abhängen, wird die Frage der Einbettung des Beschaffungscontrollings in die Unternehmensorganisation hier nicht weiter vertieft.

Sowohl in der wissenschaftlichen Welt als auch in der Unternehmenspraxis hat sich im deutschsprachigen Bereich eine eigenständige, hier sehr verkürzt skizzierte Sicht auf das generelle Controllingverständnis entwickelt. Diese Controlling-Perspektive findet sich in der anglo-amerikanischen Fachwelt in der Regel nicht wieder. Insofern lassen sich Publikationen zum konzeptionellen Anspruch des Controllingverständnisses international nur schlecht vergleichen. Dies betrifft auch das Beschaffungscontrolling. So richtet sich das Interesse der angloamerikanischen Literatur tendenziell stark auf den Zusammenhang von Beschaffungsmanagement und Performance, etwa die modellgestützte Untersuchung des Einflusses der Lieferantenauswahl und des „Engagements“ für Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen auf die Unternehmensperformance (Kannan/Tan 2006) oder die Entwicklung eines Performance Measurement Systems für die Beschaffung (Kumar/Ozdamar/Peng Ng 2005). Ebenso wird die methodisch-instrumentell ausgerichtete Verbindung zwischen Rechnungswesen (Accounting) und Beschaffung bzw. Einkauf (Joyce 2006) diskutiert.

Mit Blick auf den hier angestrebten Praxistransfer konzentrieren sich die Ausführungen auf den Einsatzbereich sowie die methodisch-instrumentelle Ausgestaltung des Beschaffungscontrollings. Dabei erfolgt primär eine Ausrichtung an der Informationsversorgungs- und der Koordinationsfunktion des Beschaffungscontrollings.

Felder und inhaltliche Auslegung des Beschaffungscontrollings

Auf Unternehmensebene lässt sich der Wirkungsbereich des Beschaffungscon-

trollings wie folgt einordnen und systematisieren (Eßig/Präuer 2004): Gemäß des Ausmaßes einer Orientierung an innerbetrieblichen Bereichen einerseits und am Beschaffungsmarkt andererseits ergibt sich die stärkste Ausprägung des Beschaffungscontrollings in Gestalt eines zweiseitig integrierten Beschaffungscontrollings. Dieses bietet zum einen Führungsunterstützung in den Beziehungen der Beschaffung zu internen Bedarfsträgern, etwa bei Industrieunternehmen die Abstimmung mit Bereitstellungsentscheidungen der Fertigung oder bei Handelsunternehmen die Koordination mit Vertriebsentscheidungen, z. B. Sortiments- oder speziell Listungsentscheidungen. Zum anderen sorgt das Beschaffungscontrolling für eine Führungsunterstützung im Hinblick auf die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten. Hierzu zählen beispielsweise die Bereitstellung von Informationen über Kostenstrukturen von bestimmten Beschaffungskanälen oder die Analyse von Leistungsrisiken ausgewählter Beschaffungsmärkte bzw. Lieferanten. Damit obliegt dem Beschaffungscontrolling auf Unternehmensebene sowohl der Ausweis eines kurzfristigen Beschaffungserfolgs im Sinne der Realisierung so genannter Savings als auch eine strategisch ausgerichtete Aufgabe im Sinne einer Identifikation von Werttreibern der Beschaffung (Wagner/Weber 2007). Hier lassen sich Bezüge zur oben angesprochenen Diskussion der Performance-Wirkungen des Beschaffungsmanagements erkennen.

Eine Erweiterung erfährt das Beschaffungscontrolling auf der Ebene der Dyade, also der Geschäftsbeziehung zwischen genau zwei Kooperationspartnern. Hier gilt es, die relevanten Führungsentscheidungen zur Sicherung bzw. zum Ausbau einer kooperativen Zulieferer-Abnehmer-Beziehung zu unterstützen. Dieses so genannte Supplier Relationship Controlling (Eßig/Präuer 2004) konzentriert sich dabei auf partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen eines Abnehmers mit einem Lieferanten und eignet sich nicht für rein marktliche Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen.

WWW.GABLER.DE

Buchführung: Kompakte Grundlagen + Übungen + Lösungen

Quick, Reiner J. | Wurl, Hans-Jürgen

Doppelte Buchführung

Grundlagen - Übungsaufgaben - Lösungen

2006. XX, 313 S. mit 12 Abb. Br. EUR 24,90

ISBN 978-3-8349-0388-4

Dieses neue Lehrbuch führt in kompakter Form in die Grundlagen der doppelten Buchführung ein. Nach einem kurzen theoretischen Überblick und einer Einführung von Inventur, Inventar und Bilanz stellen die Autoren die elementaren Buchungsarten (Bestandsbuchungen und Erfolgsbuchungen) ausführlich vor. Eine Diskussion ausgewählter Buchungsprobleme rundet das thematische Spektrum ab.

Viele Übungsaufgaben und Klausuren mit Musterlösungen vertiefen den Stoff und fördern eine gezielte Prüfungsvorbereitung. Aufgrund der in der Lehre erprobten Didaktik eignet sich das Buch auch ausgezeichnet zum Selbststudium.

Einfach bestellen:

kerstin.kuchta@gwv-fachverlage.de Telefon +49(0)611 7878-626

KOMPETENZ IN
SACHEN WIRTSCHAFT

Anfragen vorbehalten. Erhalten im Buchhandel oder beim Verlag.

Werden Beschaffungsentscheidungen und -prozesse nicht nur im Kontext einer dyadischen Geschäftsbeziehung, sondern im Rahmen eines Unternehmens-, speziell eines Beschaffungsnetzwerks gesehen, nähert sich das Beschaffungscontrolling stark dem Netzwerk- respektive dem Supply Chain Controlling. Konzeptionell und methodisch-instrumentell gelten beide Formen als (noch) nicht ausgereift. Eine Differenzierung des Konzepts müsste beispielsweise in Abhängigkeit der Ausgestaltung der Führung von Netzwerken bzw. Supply Chains erfolgen und somit Facetten der so genannten Supply Chain-Governance aufgreifen. In der Praxis finden sich bislang nur vereinzelt Pilotprojekte zum Controlling auf der Netzwerkebene. Einer vergleichsweise großen Beachtung erfreuen sich die Supply Chain-Cockpits, die ein Monitoring von Key Performance Indicators (KPIs) durch die Akteure auf der Netzwerkebene erlauben. Anwendungen dafür finden sich bei streng hierarchisch ausgeprägten Netzwerken mit einem starken fokalen Unternehmen. Hier wird das Controllingkonzept des fokalen Unternehmens auf das Beschaffungsnetzwerk übertragen. Mögliche Barrieren sehen die stärker abhängigen Akteure in hierarchischen Netzwerken: Sie wollen oftmals bewusst eine durchgängige Transparenz in der Supply Chain vermeiden. Diese Haltung begründet sich auf Opportunismusgefahren, die ihre Ursache in Abhängigkeits- und Machtgefällen zwischen den Akteuren, hohen Ausstiegsbarrieren aus den Geschäftsbeziehungen sowie ein unterentwickeltes Ausmaß an Trust und Commitment haben. Ein Beschaffungscontrolling auf Unternehmensebene kann die Aufgabe verfolgen, diese Gefahren zu identifizieren. Dann ergibt sich ein mögliches Spannungsverhältnis zwischen den Aufgaben des Beschaffungscontrollings auf der Unternehmensebene einerseits und der Netzwerkebene andererseits.

In jüngerer Zeit wird zusätzlich die Rationalitätssicherungsfunktion des Controllings diskutiert. Diese verlangt beispielsweise eine Sicherstellung, dass Entscheidungen im Beschaffungsma-

nagement nach Maßgabe objektiver Zielvorgaben und Kriterien getroffen werden. Davon abweichende, persönliche Ziele der Entscheidungsträger, also etwa der Beschaffungsmanager, sollten nach Möglichkeit keinen Eingang in die betrachteten Entscheidungsprozesse, z. B. die Lieferantenauswahl, finden. Dies erfordert eine Auseinandersetzung mit den Anreizsystemen für Entscheidungsträger sowie die Sicherstellung einer möglichst hohen Transparenz im Beschaffungsmanagement. Eine Umsetzung der Rationalitätssicherungsfunktion ist im Beschaffungscontrolling auf der Unternehmensebene am ehesten vorstellbar, obwohl der Handlungsbedarf auf der dyadischen und der Netzwerkebene tendenziell größer sein dürfte. Denn hier gilt es zusätzlich, die Anreizsysteme zwischen den beteiligten Akteuren kompatibel zu gestalten, etwa im Hinblick auf eine einheitliche Ausrichtung an gemeinsam festzulegenden Supply Chain-Zielen. Damit wird bereits die Diskussion über eine methodisch-instrumentelle Unterstützung des Beschaffungscontrollings berührt.

Methoden und Instrumente des Beschaffungscontrollings

Ähnlich wie dem generellen Controlling stehen dem funktional ausgerichteten Beschaffungscontrolling eine Vielzahl möglicher Methoden und Instrumente zur Verfügung. Nachfolgend werden zwei Ansätze skizziert, die sich einer angeregten wissenschaftlichen Diskussion ebenso wie einer hohen Aufmerksamkeit in der Unternehmenspraxis erfreuen: Total Cost of Ownership sowie Supplier Lifetime Value.

Das Mess-Konzept der Total Cost of Ownership (TCO) sieht eine Einbeziehung sämtlicher Kosten von Beschaffungsprozessen inkl. vor- und nachgelagerter Kosten vor (Wagner/Weber 2007). Einsetzbar ist das TCO-Konzept bei einem zweiseitig integrierten Beschaffungscontrolling auf Unternehmensebene ebenso wie bei einem Supplier Relationship Controlling auf Ebene der Dyade. Für die

Operationalisierung stehen zwei alternative Rechnungswege zur Verfügung (Wynstra/Hurkens 2005): Die Berechnung der tatsächlichen Kosten versucht, ein mögliches reales Abbild der kompletten Kosten einer Lieferbeziehung zu geben. Probleme können aus der Abnehmerperspektive in einer unzureichenden Verfügbarkeit der Kostendaten beim Lieferanten liegen. Zudem gelten fehlende einheitliche Abgrenzungen und Erfassungsstandards von Kostenkategorien sowie die Hürden bei der Zusammenführung der Kosteninformationen zweier Unternehmen, wie etwa die Festlegung auf einen gemeinsamen Berechnungsweg (z.B. das Aufsetzen einer unternehmensübergreifenden Prozesskostenrechnung), als relevante Herausforderungen. Alternativ steht eine wertorientierte Methode unter zusätzlicher Berücksichtigung qualitativer Einschätzungen und mit Rückgriff auf standardisierte „Total Cost Factors“ zur Verfügung. Als typische Problem-bereiche gelten hier eine vergleichsweise zeitaufwändige Entwicklung sowie die Gefahr subjektiver Einflüsse bei der Bewertung der qualitativen Elemente.

Das Mess-Konzept des Supplier Lifetime Value (SLV) kann als Weiterentwicklung des klassischen Ansatzes der Wertanalyse (Joyce 2006) unter Berücksichtigung des Shareholder Value Konzepts (Eßig 2007) charakterisiert werden. Als Basis dient das Konzept des Supplier Value Managements zur Ermittlung des gesamten (zukunftsgerichteten) Wertbeitrags eines Lieferanten auf der Ebene der Dyade. Dies bedeutet, dass auch hier die Prämisse einer partnerschaftlichen Zulieferer-Abnehmer-Beziehung gilt. Für einen Abnehmer wird auf dieser Basis untersucht, welche ökonomischen Potenziale ein Lieferant im Verlauf des Lebenszyklus einer solchen Geschäftsbeziehung bieten kann. Da auch der Lieferant ein nachhaltiges Interesse an einer langfristigen Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung haben muss, orientiert sich der SLV an der Anreiz-Beitrags-Theorie, konkret an Anreiz-Beitrags-Relationen für beide Akteure. Mit Blick auf eine möglichst umfassende Bewertung werden auch „weiche“, d. h. schwer quanti-

fizierbare Konstrukte wie Trust und Commitment beispielsweise über Zufriedenheitsindikatoren einbezogen. Dies erlaubt Rückschlüsse auf das Ausmaß der Lieferantenbindung. Der SLV errechnet sich in Anlehnung an ein klassisches dynamisches Investitionskalkül und kann aus der Sicht eines Abnehmers als „Net Present Value“ eines Lieferanten interpretiert werden. Herausforderungen für die Berechnung stellen u. a. die ggf. subjektiv geprägte Quantifizierung „weicher“ Faktoren ebenso wie der prognostische Charakter nahezu aller eingehenden Rechengrößen dar. Künftige Wertflüsse einer stark integrierten Geschäftsbeziehung lassen sich deutlich schwieriger berechnen als diejenigen eines herkömmlichen Investitionsobjekts. Zudem wachsen in der Praxis häufig partnerschaftliche Lieferantenbeziehungen erst allmählich: Sie entwickeln sich Schritt für Schritt aus rein marktlichen Geschäftsbeziehungen heraus. Damit stellt sich die Frage, zu welchem Zeitpunkt eine SLV-Berechnung im Lebenszyklus einer Geschäftsbeziehung Sinn macht. Die notwendigen Eingangsgrößen erschließen sich zudem oft erst dann umfassend, wenn die Entscheidung zugunsten einer Partnerschaft bereits getroffen und ein gewisser Grad an Transparenz bereits erreicht ist. Für eine Unterstützung der Entscheidung, ob eine strategische Partnerschaft einzugehen ist oder nicht, eignet sich der SLV dann nicht mehr vollumfänglich. Einschränkend gilt bezüglich des SLV, dass sich dieser auf partnerschaftliche Beziehungen konzentriert und damit rein marktliche Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen ausblendet.

■ Fazit

Die Einsatzbereiche des Beschaffungscontrollings auf Unternehmensebene lassen sich recht klar umschreiben und in Abhängigkeit des Verständnisses und der Bedeutung des Beschaffungsmanagements auch inhaltlich kennzeichnen. Damit bekommt die Unternehmenspraxis wertvolle Impulse für die Führungsunterstützung dieses Bereichs. Auf der Ebene der partnerschaftlichen Zulieferer-Ab-

nehmer-Beziehungen liefert der SLV ein in sich abgeschlossenes Mess-Konzept, das für die routinisierte Umsetzung in der Praxis allerdings noch weiter zu entwickeln ist. Auf der Netzwerk- bzw. Supply Chain-Ebene ist der Handlungsbedarf für die Ausgestaltung von Controllingkonzepten sowie für die Findung geeigneter Methoden und Instrumenten unstrittig am größten. Hier sollte angesichts der großen Überschneidungen zwischen Beschaffungs-, Logistik- und Produktionsentscheidungen in Unternehmensnetzwerken der Schulterschluss mit dem Forschungsstrang des Supply Chain Controllings gezogen werden. Man darf gespannt sein, welche Gestaltungsempfehlungen die Wissenschaft hierzu in der nächsten Zeit für die Praxis formuliert.

Professor Dr. Wolfgang Stölzle,
St. Gallen

Internationale Publikationen:

Joyce, W. B.: Accounting, Purchasing and Supply Chain Management. In: Supply Chain Management: An International Journal 11(2006)3, S. 202 – 207.

Kannan, V. R.; Tan, K. C.: Buyer-Supplier-Relationships. The Impact of Supplier Selection and Buyer-Supplier-Engagement on Relationship and Firm Performance. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 36(2006)10, S. 755 – 775.

Kumar, A.; Ozdamar, L.; Peng Ng, C.: Procurement Performance Measurement System in the Health Care Industry. In: International Journal of Health Care Quality Assurance 18(2005)2, S. 152 – 166.

Wynstra, F.; Kurkens, K.: Total Cost and Value of Ownership. In: Eßig, M. (Hrsg.): Perspektiven des Supply Management. Konzepte und Anwendungen. Berlin 1005, S. 463 – 482.

Deutschsprachige Publikationen:

Arnold, U.; Eßig, M.; Kummer, S.; Stölzle, W.; Weber, J.: Supply (Chain) Controlling zwischen Rückstand und Fortschritt. Thesen zum Entwicklungsstand einer dynamischen Disziplin. In: Controlling 17(2005)1, S. 41 – 48.

Eßig, M.: Supplier Value Management. Strategien und Konzepte zur Wertermittlung und Werterhaltung von Lieferanten. In: Hausladen, I. (Hrsg.): Management am Puls der Zeit. Strategien, Konzepte und Methoden. Band 2. München 2007, S. 1481 – 1499.

Eßig, M.; Präuer, A.: Integriertes Beschaffungs- und Supply Chain Controlling. In: Supply Chain Management 5(2004)4, S. 7 – 14.

Wagner, S. M.; Weber, J.: Beschaffungscontrolling. Den Wertbeitrag der Beschaffung messen und optimieren. Weinheim 2007.