

Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie
und Berufsakademie Göttingen
Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt

Wesentliche Instrumente des Beschaffungscontrolling in einem Handelsunternehmen

Thesis

Stefan Rust
Dorfstraße 20
37318 Steinheuterode

BW 11.W.066

24. April 2014

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	II
1. Einleitung.....	1
2. Handelsunternehmen	
2.1 Definition und wichtige Aspekte zum Handelsunternehmen.....	3
2.2 Kurzaabriss der Entwicklung von Handelsunternehmen.....	4
3. Beschaffung und Beschaffungsmanagement	
3.1 Definition und Abgrenzung der Beschaffung.....	6
3.2 Definition und Aufgaben des Beschaffungsmanagement.....	8
4. Grundlegendes zum Beschaffungscontrolling	
4.1 Definition Beschaffungscontrolling.....	9
4.2 Ziele des Beschaffungscontrolling.....	11
5. Strategisches Beschaffungscontrolling	
5.1 Merkmale des Strategisches Beschaffungscontrolling.....	13
5.2 Beschaffungsmarktforschung	
5.2.1 Grundlagen zur Beschaffungsmarktforschung.....	14
5.2.2 Instrumente der Beschaffungsmarktforschung.....	15
5.3 Lieferantanalyse	
5.3.1 Grundlagen zur Lieferantanalyse.....	17
5.3.2 Lieferantenstrukturanalyse.....	18
5.4. ABC-Analyse	
5.4.1 Allgemeiner Überblick.....	20
5.4.2 Vorgehensweise bei der ABC-Analyse.....	21
5.4.3 Folgerungen aus der ABC-Analyse.....	23
5.4.4 XYZ-Analyse als Dimensionserweiterung der ABC-Analyse.....	24
6. Operatives Beschaffungscontrolling	
6.1 Merkmale zum operativen Beschaffungscontrolling.....	26
6.2 Traditioneller und operativer Beschaffungsprozess.....	27
6.3 Bedarfsermittlung.....	30
6.4 Beschaffungsweg.....	32
6.5 Disposition.....	34
7. Schlussbemerkung.....	37
Literaturverzeichnis.....	39

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 : Graphische Darstellung der ABC-Kurve.....	22
Abb. 2 : ABC–Analyse.....	23
Abb. 3 : ABC-XYZ-Analyse.....	25
Abb. 4 : operativ traditioneller Beschaffungsprozess.....	27

1. Einleitung

Durch die Wandlung der Märkte vom Verkäufermarkt zum aktuell führenden Käufermarkt, verändert sich die Denkweise vieler Unternehmen. Bisher wurde den Bereichen Forschung, Entwicklung, Marketing und Vertrieb die meiste Anerkennung gewidmet.

Doch aufgrund der veränderten Märkte und einer Vielzahl von entstandenen Beschaffungsmärkten, ist es wichtig dem Beschaffungsmanagement mit seinem Controlling eine immer bedeutsamere Aufgabe zu zuordnen.¹

Eine zunehmende Globalisierung und Sättigung der Märkte, sowie die Spezialisierung der Unternehmen stellt das Beschaffungsmanagement vor immer größere Anforderungen.² Der erhöhte Preisdruck in den Käufermärkten und die steigende Abhängigkeit zur Nachfrageseite führt dazu, dass die Beschaffungsabteilung bestimmte Mindestanforderungen an die zu beschaffenden Güter sichern müssen. Um die Existenz der Unternehmen zu sichern, muss neben den festen operativen Anforderungen wie Einkaufspreise, Lieferzeiten oder Absatzmenge strategisch und langfristig in die Zukunft geblickt werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Optimierungspotentiale in sämtlichen Bereichen der Beschaffung zu ermitteln und letzten Endes zu bewerten. Die Unternehmensführung, die Beschaffung und die weiteren verschiedenen Unternehmensbereiche, dürfen nicht nur die Gegenwart betrachten, viel mehr müssen sie kurzfristig sowie langfristig handeln.³

Das Ziel dieser Thesis ist es, das Verfahren und Controlling der Beschaffung, in Bezug zu einem Handelsunternehmen, vorzustellen. Dabei sollen die Instrumente der operativen und strategischen Verfahren detailliert beschrieben werden. Des Weiteren soll die Arbeit aufzeigen, dass ein Umdenken des Beschaffungsmanagements erforderlich ist, damit das Handelsunternehmen langfristig auf dem Beschaffungsmarkt existieren kann.

¹ Vgl. Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, S.84ff.

² Vgl. Hoffmann, K.: Management – Neue Wege, S.8

³ Vgl. Hoffmann, K.: Management – Neue Wege, S.7

Im ersten Teil wird zunächst auf das Handelsunternehmen eingegangen. Es werden wichtige Aspekte zum Handelsunternehmen genannt und die Entwicklung des Handels beschrieben. Im nächsten Schritt wird zunächst auf die Beschaffung und dessen Management eingegangen und es wird das Beschaffungscontrolling von den anderen Unternehmensbereichen abgegrenzt.

Im Punkt 4 wird das Beschaffungscontrolling definiert. Dabei soll zum einen der Begriff Beschaffung und zum anderen die Auffassung des Controlling separat definiert werden. Die Aufgaben des Beschaffungscontrolling sind gleichzustellen mit dessen Zielen und werden unter Punkt 4.2 „Ziele des Beschaffungscontrolling“ näher erläutert.

Der Hauptteil dieser Arbeit besteht aus dem strategischen und operativen Beschaffungscontrolling. Zunächst wird auf das strategische Beschaffungscontrolling eingegangen. Mit Hilfe der Lieferantanalyse, der ABC-Analyse und der Beschaffungsmarktforschung soll aufgezeigt werden, wie bedeutend das strategische Controlling für die Handelsunternehmen ist. Die Marktforschung dient dazu, die verschiedenen Märkte zu erforschen, um Erkenntnisse für die Optimierungspotentiale zu gewinnen.

Bei einer stets steigenden Anzahl von Lieferanten wird es immer wichtiger, die für das Unternehmen richtigen Lieferanten zu finden. Im Laufe der Lieferantanalyse wird dieses Problem dargelegt und beschrieben.

Mit Hilfe der ABC-Analyse werden anschließend die gewonnenen Erkenntnisse analysiert und in verschiedene Kriterien sortiert. In dieser Arbeit soll dabei speziell die Sortierung von Lieferanten in A, B und C-Lieferanten beschrieben werden. Zusätzlich wird die XYZ-Analyse als zweidimensionale Hilfe für die ABC-Analyse aufgezeigt.

Neben den strategischen Aspekten soll natürlich auch das operative Beschaffungscontrolling ein wichtiger Punkt dieser Arbeit sein. Es wird auf den Beschaffungsprozess eingegangen. Angefangen von der Bedarfsermittlung bis hin zur Kontrolle und Bewertung des Versorgungsvorgangs. Die Bedarfsermittlung, der Bedarfsweg und die Disposition werden als Instrumente des operativen Beschaffungscontrolling genannt und in separaten Punkten beschrieben. Abschließend wird ein Fazit aus der Thesis gezogen.

2. Handelsunternehmen

2.1 Definition und Wichtige Aspekte zum Handelsunternehmen

In diesem Kapitel werden die Begriffe Handel und Unternehmen definiert, verschiedene Formen genannt, die Beziehung zum Endverbraucher beschrieben und auf die Entwicklung der Handelsbetriebe eingegangen.

Der Begriff Handelsunternehmen setzt sich aus den Wörtern Handel und Unternehmen zusammen.

Das Unternehmen ist die wirtschaftliche Organisation, die auf dem Absatz- und Beschaffungsmarkt tätig ist. Unter Verfolgung des eigenen Unternehmenszwecks sollen dabei die definierten Ziele erreicht werden.

Der Begriff Handel bezieht sich auf das Handeln und kann als Funktion und als Institution angesehen werden. Im funktionellen Sinn bezieht sich der Handel auf ein wirtschaftliches Bindeglied zwischen den produzierenden und konsumierenden Wirtschaftseinheiten.⁴ Funktional betrachtet hat der Handel den Austausch von Wirtschaftsgütern durchzuführen. Durch das Handeln sollen in der Volkswirtschaft keine räumlichen, zeitlichen, qualitativen und quantitativen Spannungen zwischen der Gütererzeugung, der Güterverwendung und des Güterverbrauchs entstehen.⁵

Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf die institutionelle Sichtweise. Diese beschreibt ein Handelsunternehmen als Betrieb oder Unternehmung,⁶ das sich darauf spezialisiert hat, Waren zu beschaffen und diese dann unverändert, das heißt ohne Be- und Verarbeitung, an den Kunden weiter verkauft.⁷

Wer zu den Kunden der Unternehmen gehört, hängt oft von der Form des Unternehmen ab. Die bekannteste Einteilung der Handelsbetriebe ist in Groß- und Einzelhandel.⁸ Der Großhandel bezieht seine Ware direkt vom Hersteller oder von anderen Lieferanten, ohne diese zu bearbeiten oder weiter zu verarbeiten. Zu dem Kundenkreis des Großhandels gehören unter anderem gewerbliche Verwender wie Behörden und Bildungsstätten, Handwerksbetriebe oder Institutionen.⁹

⁴ Vgl. Lerchenmüller, Michael: Handelsbetriebslehre, S.15f. und S.48

⁵ Vgl. Lenz, Tobias: Wismarer Schriften zu Management und Recht, S.5

⁶ Vgl. Schneck, Ottmar: Lexikon der BWL, S.454

⁷ Vgl. Lerchenmüller, Michael: Handelsbetriebslehre, S.16

⁸ Vgl. Lenz, Tobias: Wismarer Schriften zu Management und Recht, S.6

⁹ Vgl. Lenz, Tobias: Wismarer Schriften zu Management und Recht, S.7

Anhand des Unternehmenszwecks lässt sich der Großhandel in mehrere Formen einteilen. So ist eine Einteilung nach dem Sortiment möglich, bei dem beispielsweise ein Großhandel für Farben speziell die Malerbetriebe als Konsument anspricht. Weitere mögliche Großhandelskategorien sind der Streckengroßhandel, Produktions-Verbindungshandel oder der Spezialgroßhandel.¹⁰

Die Einzelhandelsunternehmen beschaffen sich die Handelswaren hingegen direkt von anderen Marktteilnehmern, um diese dann an die privaten Haushalte abzusetzen. Eine Einteilung erfolgt überwiegend über das Sortiment. Es wird unter anderem zwischen Kaufhäusern, Fachgeschäften, Spezialgeschäften, Verbrauchermärkten oder Gemischtwarenläden unterschieden.¹¹

Entscheidende Abgrenzungskriterien zwischen Groß- und Einzelhandel sind demzufolge die Beziehung zu den Verbrauchern und die Stellung in der Handelskette. Während der Einzelhandel die Beziehung zu den privaten Haushalten und somit direkt zu den Endverbrauchern vorzieht, schließt der Großhandel diese überwiegend aus.¹²

2.2 Kurzabriss der Entwicklung von Handelsunternehmen

Durch den Strukturwandel und den verstärkten Wettbewerb müssen die Handelsunternehmen viele tiefgreifende Veränderungen auf den verschiedenen Märkten bewältigen. Vor allem die Aspekte der Kostenminimierung und der Umsatzsteigerung sind sowohl auf dem Absatzmarkt, als auch auf dem Beschaffungsmarkt von großer Bedeutung.¹³

Das Personal, also die Einkäufer und Verkäufer und die Verkaufs- und Lagerflächen sind im Handel bedeutende Ressourcen. Doch aufgrund von überfüllten Lagern und durch den Abbau von Personalkräften stagniert gerade die Produktivität dieser beiden Bereiche.

¹⁰ Vgl. Tietz, Bruno: Der Handelsbetrieb, S.30

¹¹ Vgl. Tietz, Bruno: Der Handelsbetrieb, S.31ff.

¹² Vgl. Lenz, Tobias: Wismarer Schriften zu Management und Recht, S.15

¹³ Vgl. Ihring, J.: Prozesskostenrechnungssysteme im Handel, S.13

Mit der Einführung von modernen Warenwirtschaftssystemen wurden notwendige Daten zur Unternehmenssteuerung aufgedeckt.¹⁴ Unter anderem können durch diese Systeme sämtliche Artikel und Kundendaten ausgewertet werden. Die für die Beschaffung wichtigen Bestände in den Lagern können optimierter geprüft und verwaltet werden.¹⁵

Neben dem Strukturwandel, haben sich ebenfalls die Beziehungen zwischen dem Handel und der Industrie geändert. Handelsunternehmen wirken immer mehr auf die Industrie ein. Die Industrie zum Beispiel, muss Verpackungen und Verpackungsgrößen so gestalten, dass die Handelsware in Hinsicht auf Transport und Platzierung in den Verkaufs- und Lagerflächen effizienter genutzt werden kann. Zudem hat sich das Beschaffungssystem der Handelsbetriebe weiterentwickelt. So wird beim Erreichen des Meldebestands automatisch eine Bestellung ausgelöst, natürlich nur wenn dies von dem Beschaffungsmanagement gewünscht wird. Dieses umfangreiche System des Beschaffungsmanagement wird in den nachfolgenden Punkten erläutert.¹⁶

Im Zuge der Modernisierung und der weiterentwickelten Technologie, spielt die Globalisierung eine wichtige Rolle des zukünftigen Handels. Das Verhalten des Endverbrauchers und der Wunsch nach neuen Produkten zwingt die Unternehmen auf dem Beschaffungsmarkt tätig zu werden. Bereits 1997 wurde vorhergesagt, dass es für den Handel nicht ausreicht, sich nur national und international zu fokussieren, sondern seine Einkaufspolitik Weltweit ausbauen muss. Laut einer Umfrage der Fachzeitschrift „HandelsMonitor“ schätzten damals 92,5 Prozent der befragten Handelsmanager, dass der weltweite Import und Export immer weiter zunehmen wird.¹⁷ Dieses kann auf der einen Seite zu sinkenden Einkaufspreisen führen, aber andererseits auch zu hohen Beschaffungskosten.¹⁸ Angesichts des langen und zeitaufwendigen Transportes, müssen oftmals sehr hohe Transportkosten in Betracht gezogen werden. Ob der entstandene Wareneinkaufspreis dann auch realisierbar und günstiger ist, muss von dem Beschaffungscontrolling kalkuliert und geprüft werden.

Oft lohnt sich so ein Geschäft nur für Großunternehmen, die in Massen einkaufen.

¹⁴ Vgl. Lenz, Tobias: Wismarer Schriften zu Management und Recht, S.423

¹⁵ Vgl. Müller-Hagedorn, Lothar: Der Handel, S.503

¹⁶ Vgl. Berg, Claus C.: Formeln und Kennzahlen der betrieblichen Beschaffung, S.370ff.

¹⁷ Vgl. Barth, Klaus: Betriebswirtschaftslehre des Handels, S.423ff.

¹⁸ Vgl. Lenz, Tobias: Wismarer Schriften zu Management und Recht, S.425ff.

Ein weiterer wesentlicher Faktor für den Handel und dessen Einkaufspolitik wird das preisbewusste Handeln der Kunden sein, denn die Kunden kaufen die Ware dort, wo sie zum günstigsten Preis angeboten wird. Durch dieses Phänomen kann der Verbraucher seine Cleverness, Sparsamkeit und Selbständigkeit beweisen.¹⁹ Die sich stets verschlechternde wirtschaftliche Situation vieler Haushalte beeinflusst ebenso das Kaufverhalten der Konsumenten und verstärkt so das Verlangen nach günstigen Preisen.²⁰

3. Beschaffung und Beschaffungsmanagement

3.1 Definition und Abgrenzung der Beschaffung

Allgemein wird Beschaffung als Aufgabenbereich verstanden, bei dem es gilt die Unternehmung mit Einsatzgütern zu versorgen.²¹ In Fachliteraturen werden mehrere Definitionen der Beschaffung diskutiert. Die am häufigsten verwendete Definition beschreibt Beschaffung als Bereich der Unternehmung, die die Versorgung mit allen notwendigen Objekten sicherstellen muss, damit das Unternehmen ihre Sachziele erreichen kann. Diese Objekte können unter anderem Anlagen, Arbeitskräfte, Kapital, Rechte, Dienstleistungen, Materialien, Güter oder externe Informationen sein. Als Grundlage für ein erfolgsorientiertes Beschaffungscontrolling reicht diese Definition des Begriff Beschaffung nicht, da es zu allgemein angesehen wird. In der Praxis werden diesen verschiedenen Objekten oftmals auch verschiedene Abteilungen zugeordnet.²²

Das Beschaffen von Materialien gehört dabei in den Zuständigkeitsbereich des Einkaufs, das Einstellen von Arbeitskräften unterliegt der Personalabteilung und die Finanzwirtschaft beschafft neues Kapital. Um das Beschaffungscontrolling im Handelsunternehmen beschreiben zu können, wird diese Arbeit auf das Beschaffen von Materialien eingeschränkt.²³

¹⁹ Vgl. Liebmann, H. P./Zentes, J.: Handelsmanagement, S.507

²⁰ Vgl. Liebmann, H. P./Zentes, J.: Handelsmanagement, S.508ff.

²¹ Vgl. Berg, Claus C.: Beschaffungsmarketing, S. 11

²² Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.63

²³ Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.63

Die Hauptaufgabe der Beschaffung umfasst das Versorgen mit Materialien. Dieses erfolgt im Rahmen eines Beschaffungsprozesses, bei dem mehrere Phasen durchlaufen werden. Jeder dieser Phasen werden bestimmte Aufgaben zugeordnet, die wiederum durch Folge- und Informationsbeziehungen miteinander verknüpft sein können.²⁴ Im folgenden Abschnitt werden diese Phasen kurz genannt und im Laufe dieser Arbeit detailliert beschrieben.

Phase eins ist die Beschaffungsvorbereitung. Hier wird der zu beschaffende Bedarf ermittelt und falls gefordert werden spezielle Anforderungen beschrieben. In Phase zwei wird nach potentiellen Lieferanten gesucht. Dabei werden von den Lieferanten Angebote eingeholt, um schließlich zwischen den Lieferanten wählen zu können. Diese Phase wird in vielen Literaturen als Beschaffungsanbahnung beschrieben. Der Beschaffungsabschluss ist die dritte und vorletzte Phase. Ein Angebot des Lieferanten liegt vor und nun werden Details der Lieferung ausgehandelt. Nachdem sich beide Parteien einigen konnten, wird in der Schlussphase des Prozesses, die Beschaffung realisiert. Es geht darum die Lieferfristen zu überwachen, die Ware zu verproben und den ganzen Lieferprozess zu bewerten.²⁵

Der Begriff Beschaffung steht in enger Beziehung mit der Materialwirtschaft. Hier geht es darum, dass alle Materialien zur Verfügung gestellt werden, die zur Leistungserstellung benötigt werden. Dabei ist es wichtig, dass diese Versorgung zur rechten Zeit am richtigen Einsatzort und zum gewünschten Zweck erfolgt. Weiterhin befasst sie sich mit der Qualitätsprüfung, der Materiallagerung und dem innerbetrieblichen Transport. Oftmals wird ihr ebenfalls die Abfallverwertung und Entsorgung zugeordnet.²⁶

Die Beschaffung steht eng in Verbindung mit der Logistik. Zu dessen Aufgaben gehören unter anderem der Transport, die Lagerung der Ware und das Verproben der eintreffenden Warengüter.²⁷

²⁴ Vgl. Hammann/Lohrberg: Beschaffungsmarketing, S.7

²⁵ Vgl. Seggewiß, Karl-Heinz: Organisation der Materialbeschaffung, S.27ff.

²⁶ Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.65

²⁷ Vgl. Troßmann, Ernst: Logistik, S.113

3.2 Definition und Aufgaben des Beschaffungsmanagement

Die Beschaffung wurde lange Zeit als reine Vollzugsaufgabe angesehen. Das Controlling des Beschaffungsprozesses wurde vernachlässigt und die Bezugsquellen galten als gesichert.²⁸

Heute kommt dem Beschaffungsmanagement und dessen Führung eine zunehmende Bedeutung zu. Gründe für diese Wandlung sind unter anderem eine zunehmende Dynamik der Beschaffungsmärkte, eine Internationalisierung der Beschaffung und auftretende Versorgungsschwierigkeiten. Des Weiteren hat die Beschaffung große Bedeutung bei der Erreichung der wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und materiellen Ziele gewonnen.

Das Beschaffungsmanagement und dessen Führung ist eine nach dem Verrichtungsprinzip gebildete Teilbereichsführung. Dem Beschaffungsmanagement unterliegen alle Personen, Arbeitsprozesse, Informationen, Rechte, Sachgüter, Dienstleistungen und Technologien die direkt in Verbindung mit der Beschaffung stehen. Funktional betrachtet kann das Beschaffungsmanagement an den Unternehmenszielen orientiert werden. Dabei soll eine orientierte Gestaltung und Steuerung der Beschaffung in dem Vordergrund stehen. Aufgrund der hohen Bedeutung im Unternehmen darf sich die Beschaffung nicht nur auf diese Funktion beschränken.²⁹ Entsprechend dem modernen Grundgedanken des Beschaffungsmarketings, welches alle Aktivitäten und Erfordernisse der Beschaffungsmärkte einbezieht, muss das Beschaffungsmanagement die aktive Steuerung und Gestaltung anderer Unternehmensbereiche einbeziehen. Andererseits ist es wichtig, dass die zukünftigen und gegenwärtigen Erfordernisse des Beschaffungsmarktes auf das Gedankengut anderer Unternehmensbereiche gesteuert wird.

Im institutionellen Sinn wird zwischen bereichsinternem und bereichsexternem Beschaffungsmanagement unterschieden. Bereichsintern sind alle Personen im Beschaffungsbereich, die direkt mit den beschaffungsbezogenen Aufgaben sowie der dazugehörigen Verantwortung in Verbindung stehen.³⁰ Die originäre Führungsaufgabe des Beschaffungsmanagement ist die Koordination der Beschaffungsaktivitäten. Innerhalb des Beschaffungsbereichs werden die Aktivitäten hinsichtlich der übergeordneten Unternehmensziele koordiniert und geleitet.³¹

²⁸ Vgl. Grochla/Schönbohm: Beschaffung in der Unternehmung, S.49

²⁹ Vgl. Hammann/Lohrberg: Beschaffungsmarketing, S.40ff.

³⁰ Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.67ff.

³¹ Vgl. Grochla/Schönbohm: Beschaffung in der Unternehmung, S.179ff.

4. Grundlegendes zum Beschaffungscontrolling

4.1 Definition Beschaffungscontrolling

Um den Begriff Beschaffungscontrolling zu definieren, müssen zuerst die Begriffe Controlling und Beschaffung separat erläutert werden.

Beschaffung ist ein betrieblicher Leistungsbereich und ist neben Produktion und Absatz für die betriebliche Planung und Leistungserstellung verantwortlich.³² Sie ist zuständig für die sichere und kostengünstige Versorgung des Unternehmens mit Erzeugnis- und Betriebsstoffen. Bei Handelsunternehmen versteht man unter Beschaffung, dass Beschaffen von Handelsware und die damit verbundenen Dienstleistungen und Rechte.³³

Das oberste Ziel der Beschaffung ist es, den handelsbetrieblichen Erfordernissen möglichst zur richtigen Zeit, mit dem besten Waren- und Dienstleistungsbündel und den günstigsten Preisen entgegen zu kommen.

Der Begriff Beschaffung wird oft mit dem Einkauf verwechselt. Der Einkauf bezieht sich eher auf die operativen Beschaffungsmaßnahmen und somit festen Größen, wie zum Beispiel Preise, Bestellung, Disposition und Kennzahlen. Beschaffung hingegen befasst sich im Allgemeinen mit dem Versorgungsverfahren und insbesondere mit strategischen Größen. Hier fallen dann oft die Begriffe Beschaffungspolitik, Beschaffungsmarktforschung, Beschaffungsmarketing und Anlagenbeschaffung.³⁴

In der Beschaffung sollen nicht nur die innerbetrieblichen Anliegen des Versorgungsprozesses, sondern auch die Marktform, die Konjunkturlage und das Leistungspotenzial der Lieferanten in den Fokus rücken. Die Vorgehensweise und der Zweck dieser operativen und strategischen Beschaffungsmaßnahmen wird im Laufe dieser Arbeit noch detailliert beschrieben.

³² Vgl. Arnolds/Heege/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf, S.18-22

³³ Vgl. Neske/Wiener: Management-Lexikon, S.173

³⁴ Vgl. Arnolds/Heege/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf, S.23

Das Wort Controlling oder auch Kontrolle lässt sich auf das französische Wort „contrôle“ zurückführen. Dieses wiederum setzt sich zusammen aus „contre“, was so viel bedeutet wie gegen. Das „rôle“ entspricht der Rolle oder Liste, die untersucht werden soll.³⁵ Durch diesen Zusammenhang, bei dem verschiedene Listen gegenübergestellt werden, wird der Überwachungscharakter des Begriffs Controlling verdeutlicht, bzw. der Kontrolle.

So eine Gegenüberstellung von Soll und Ist ermöglicht dem Unternehmen eine Relation zwischen dem angestrebten Ziel (Soll) und dem Realen (Ist) Ereignissen herzustellen.³⁶ Es wird somit kontrolliert, ob die vorgegebene Norm mit den tatsächlich Festgestellten übereinstimmt.

In den betriebswirtschaftlichen Literaturen gibt es vielfältige Definitionen von Controlling. Laut Hovath werden fast alle betrieblichen Funktionen, Methoden und Organisationsstrukturen mit dem Begriff Controlling in Verbindung gebracht. Er beschreibt Controlling nicht nur als Kontrollorgan, sondern auch als Subsystem der Führung, die durch Planung, Kontrolle und Informationsversorgung ergebnisorientiert koordiniert und im Gesamtsystem unterstützt wird.³⁷

Blohm sagt, dass alle Personen, Abteilungen, Stellen, Einrichtungen, Regelungen, Prozesse und Daten verschiedene Berichte erstellen können und in der Lage sind diese weiterzugeben. Diese Berichte stellen zielbewusst, unter einem bestimmten Unternehmenszweck, gebündelte Informationen dar.³⁸

Im Rahmen des Beschaffungscontrolling rückt somit der wirtschaftliche Einkauf in den Vordergrund, der durch die Kontrollaktionen auf dem Beschaffungsmarkt optimiert werden soll. Denn im Denken und Handeln vieler Unternehmen dominiert der Absatzmarkt und so kommt es häufig zu einer Unterschätzung der Beschaffungsprobleme. Darum ist es notwendig nicht nur auf dem Absatzmarkt, sondern konstitutiv auf dem Beschaffungsmarkt zu forschen und aktiv zu sein.³⁹

³⁵ Vgl. Pfisterer, Jörg: Beschaffungskontrolle, S.35

³⁶ Vgl. Pfisterer, Jörg: Beschaffungskontrolle, S.36

³⁷ Vgl. Horvath, Peter: Controlling, S.23

³⁸ Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente

³⁹ Vgl. Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen, S.342

4.2 Ziele des Beschaffungscontrolling

Ziele werden meist als angestrebte zukünftige Zustände interpretiert.⁴⁰

Durch der hohen Komplexität, Dynamik und Diskontinuität in der heutigen Unternehmungsumwelt, sowie des wachsenden Absatzmarktes, steht die Unternehmensführung vor immer größeren Koordinations- und Anpassungsproblemen.⁴¹ Oft wird Controlling als Ansatz zur Lösung dieser Entwicklung und den daraus entstehenden Koordinations- und Anpassungsproblemen verstanden. Durch das Formulieren von unternehmenseigenen Controllingzielen versucht die Führung auf die spezifischen Unternehmungs- und Umweltbedingungen Einfluss zu nehmen.

Das Beschaffungscontrolling muss grundsätzlich die gleichen direkten Ziele wie das Controlling des gesamten Unternehmens aufweisen. Da diese jedoch zu global sind und sich nicht voneinander abgrenzen lassen, müssen die allgemeinen Ziele des Controllings in den Unternehmen in diverse Unterziele abgeleitet werden. Die Ziele des Beschaffungscontrolling müssen demnach in einer Mittel-Zweck-Beziehung zu den Unternehmenscontrollingzielen stehen und als Kriterium zur Abgrenzung der Aufgabenbereiche des Beschaffungscontrolling geeignet sein.⁴²

Untersuchungen haben gezeigt, dass Unternehmen eine Vielzahl verschiedener Unternehmensziele und somit auch verschiedene Beschaffungsziele verfolgen, um den anzustrebenden Zustand erreichen zu können. Diese Ziele können anhand von ihrem Inhalt in wirtschaftliche, materielle, soziale und ökologische Beschaffungsziele klassifiziert werden.⁴³ Nachstehend werden diese vier Klassifikationen näher erläutert und beschrieben.

Unter dem wirtschaftlichen Aspekt wird das Streben nach Erfolg ausgedrückt. Controlling soll dazu beitragen, dass die Kosten, die Einstandspreise und die Beschaffungsziele optimiert werden. Als Kosten sind die Bezugs-, Bereitstellungs- und Beschaffungsverwaltungskosten zu verstehen.⁴⁴ Die Aufrechterhaltung der Liquidität zählt neben den oben genannten Erfolgszielen zu den wirtschaftlichen Beschaffungszielen. Diese bezieht sich unter anderem auf die Kapitalbindung im Beschaffungslager.

⁴⁰ Vgl. Lindner, Thomas: Betriebswirtschaftliche Forschungsbeiträge, S.12-17

⁴¹ Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.122

⁴² Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.99

⁴³ Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.101.

⁴⁴ Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.102

Die Bedarfsdeckung definiert die materiellen Beschaffungsziele. Hier sind alle Ziele zu nennen, die sich auf die materielle Versorgung des Unternehmens beziehen. Bei der Bedarfsdeckung kommt es neben der Versorgung von Handelswaren auch auf die Sicherung eines bestimmten technischen Standards der zu beschaffenden Güter an.⁴⁵

Die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern im Versorgungsbereich, das Verhältnis zu der Gesellschaft und die Kontakte zu den Lieferanten bilden den Gegenstand der sozialen Beschaffung. Die Bevorzugung von Lieferanten aus strukturschwachen Regionen oder von regionalen Lieferanten kann als soziales Beispiel genannt werden.

Ein umweltschonendes Handeln ist der Grundgedanke bei den ökologischen Zielen. Die Bevorzugung von umweltschonenden Materialien, der umweltschonende Transport, die Wiederverwertung von Verpackungsmaterial und vieles mehr sollen diese umweltfreundlichen Ziele zum Ausdruck bringen.⁴⁶

Die Ziele des Beschaffungscontrolling können aber auch in strategische und operative Ziele eingeteilt werden. Sie lassen sich durch ihre Erreichungsfrist und dem Konkretisierungsgrad abgrenzen. Die strategischen Ziele sind auf langfristiger Ebene, meist weniger präzise formuliert und sollen zukunftsorientiert auf dem Beschaffungsmarkt agieren. Die operativen Beschaffungsziele hingegen beziehen sich auf kurz- und mittelfristige Ereignisse und sind eher operational zu verstehen. Sie helfen bei der Beurteilung von Beschaffungsentscheidungen und zeigen Handlungsalternativen auf.

Strategische Ziele werden in die Sicherstellung der Materialversorgung, die Sicherung von Qualitäts- und Technologiestandards und die Festigung der Beschaffungsmarktposition unterteilt. Ebenfalls wichtig ist eine bleibende Preisstabilität und eine für das Unternehmen definierte Personalqualität.

Die operativen Ziele beziehen sich auf feste Größen und auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Hierzu zählen neben der Optimierung der Beschaffungskosten auch die Sicherung von Materialqualität, der Liquidität und der Lieferbereitschaft.⁴⁷

⁴⁵ Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.102

⁴⁶ Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.102

⁴⁷ Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.103

5. Strategisches Beschaffungscontrolling

5.1 Merkmale des strategischen Beschaffungscontrolling

Das strategische Beschaffungscontrolling befasst sich mit längerfristigen Ereignissen und zielt darauf ab, dass das Unternehmen auch in Zukunft auf dem Beschaffungsmarkt existieren kann. Um diesem Ziel gerecht zu werden, wird bei dem strategischen Beschaffungscontrolling der Beschaffungsmarkt genau analysiert.

Mit Hilfe von Marktforschung versucht man Informationen über Gegebenheiten der Märkte zu gewinnen und auszuwerten.⁴⁸ Dieser Vorgang wird als Beschaffungsmarktforschung bezeichnet. Die neugewonnenen strategischen Beschaffungserkenntnisse müssen mit dem Unternehmensziel Erfolgspotentialsicherung in einem Mittel-Zweck-Verhältnis stehen. Unter diesem Ziel ist die Verknüpfung aller Kosten und Leistungspotenziale zu verstehen. Aufgrund der gewonnenen Markterkenntnisse und der Technologieübersicht kann dieses Controlling auf das Erfolgspotential einwirken.⁴⁹

In den nächsten Punkten werden drei wichtige Instrumente des strategischen Beschaffungscontrolling näher erläutert, die Beschaffungsmarktforschung, die ABC-Analyse und die Lieferantanalyse. Die XYZ Analyse und die Lieferantstrukturanalyse dienen dabei als Erweiterungsmöglichkeit der ABC Analyse, beziehungsweise der Lieferantanalyse.⁵⁰

⁴⁸ Vgl. Gälweiler, Aloys: Unternehmenssicherung und strategische Planung, S.373

⁴⁹ Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.103

⁵⁰ Vgl. Gälweiler, Aloys: Unternehmenssicherung und strategische Planung, S.376

5.2 Beschaffungsmarktforschung

5.2.1 Grundlagen der Beschaffungsmarktforschung

Den Beschaffungsmärkten und dessen Erforschung wurde lange Zeit zu wenig Beachtung geschenkt. Irrtümlicherweise wurde angenommen, dass das Beschaffen der Handelswaren, Einzelteilen und betriebsnotigen Materialien eine problemlose Angelegenheit sei. Nach jahrelangen Erfahrungen haben die Unternehmen eingesehen, dass angesichts der wachsenden Beschaffungsmärkte, der dynamischen Veränderung auf den Märkten und der veränderten Aufgabenbereiche der Einkäufer diese Sichtweise völlig überholt ist.

Die Beschaffungsmarktforschung soll helfen Marktchancen zu erkennen und zu realisieren und gegebenenfalls eine Lösung für Probleme zu finden.⁵¹

Unter dieser Art von Forschung müssen alle betrieblichen Maßnahmen verstanden werden, die dazu dienen, Informationen zu sammeln und aufzubereiten. Dabei soll die Transparenz der Beschaffungsmärkte erhöht und gleichzeitig erhalten werden.⁵²

Traditionell wurde bislang die Marktforschung lediglich auf den Absatzmärkten angewendet. Durch das Umdenken der Unternehmen, hat sich neben dem Absatz auch die Beschaffungsmarktforschung durchgesetzt. Allerdings müssen bei dem Grundgedanken beider Formen Einschränkungen vorgenommen werden.

Stangl und Koppelman schreiben, dass die Zahl der Marktpartner auf dem Beschaffungsmarkt geringer sei und somit die Partner auf den Beschaffungsmärkten rationaler handeln. Des Weiteren befinden sich auf dem Beschaffungsmarkt mehr unterschiedliche Güter als auf den Absatzmärkten.⁵³ Der dritte Aspekt weist auf, dass das Beschaffungsmanagement mit einer Vielzahl unterschiedlichster Beschaffungsobjekte auf sehr vielen verschiedenen Märkten konfrontiert wird. Dadurch wird die Erforschung der Beschaffungsmärkte notwendig.⁵⁴

⁵¹ Vgl. Arnolds/Heege/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf, S.117

⁵² Vgl. Arnolds/Heege/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf, S.117

⁵³ Vgl. Stangl/Koppelman: Beschaffungsmarktforschung - ein prozessuales Konzept, S.350

⁵⁴ Vgl. Stangl/Koppelman: Beschaffungsmarktforschung - ein prozessuales Konzept, S.350-351

Zu der bereits gewonnenen Erkenntnis, dass bei der Beschaffungsmarktforschung Informationen gesammelt und aufgewertet werden sollen, damit die Transparenz der Beschaffungsmärkte erhöht wird, gehört auch noch der Aspekt der Systematik. Lohrberg definiert Beschaffungsmarktforschung als eine systematische und methodische Forschung, die das Unternehmen mit bedarfsbezogenen Informationen versorgen soll.⁵⁵

Bei der Beschaffungsmarktforschung sollte nicht genau auf die bedarfsorientierten Sichtweise, sondern verstärkt auf eine strategische Zielorientierung eingegangen werden. Das primäre strategische Ziel in einem Unternehmen ist es, die externen und internen Erfolgspotentiale rechtzeitig zu erkennen. Parallel dazu sollen Möglichkeiten aufgedeckt werden, die dem Unternehmen eine direkte Einflussnahme auf die Beschaffungsmärkte ermöglichen.

5.2.2 Instrumente der Beschaffungsmarktforschung

Als klassische Instrumente werden die Primär- und die Sekundärforschung genannt. Bei der primären Forschung werden mit Hilfe von Befragungen und direkten Beobachtungen die benötigten Daten erhoben.⁵⁶ Die unkomplizierteste Art ist eine Befragung der eigenen Mitarbeiter.

In einem Handelsunternehmen werden die Mitarbeiter des Beschaffungsmanagements, der Logistik und der jeweiligen Verkaufsabteilungen befragt, da diese meistens im direkten Kontakt mit dem Lieferanten stehen und über detailliertes Wissen verfügen.

Da Informationen über die eigenen Lieferanten nicht ausreichen, ist eine Befragung von sämtlichen Anbietern und von anderen Nachfragern zwingend erforderlich. Die Befragung der Anbieter kann in schriftlicher Form erfolgen oder durch persönliche, beziehungsweise telefonische Interviews. Da die befragten Unternehmen ein starkes Interesse an einer Zusammenarbeit haben, ist deren Bereitschaft zur Mitarbeit groß. Problematischer wird da eher die Befragung von anderen Mitbewerbern, vor allem, wenn es sich dabei um einen direkten Konkurrenzbetrieb handelt.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Lohrberg, Werner: Grundprobleme der Beschaffungsmarktforschung, S.37

⁵⁶ Vgl. Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen, S.345

⁵⁷ Vgl. Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, S.94

Die direkte Beobachtung ist bei den aktuellen oder potentiellen Lieferanten anwendbar. Bei Besuchen vor Ort wird durch die Beschaffungsmanager, oder wie im Handel die Außendienstmitarbeiter, Informationen über den Lieferanten gesammelt. Bei der Beobachtung eines neuen Lieferanten steht nicht unbedingt die breite Erhebung von Daten im Vordergrund, sondern vermehrt die Beurteilung der Qualitätsfähigkeit des Lieferanten. Der Vorteil ist, dass es unkomplizierter ist und es sind keine Personen erforderlich die Auskünfte erteilen müssen.⁵⁸

Die Sekundärforschung bezieht sich auf vorhandene Daten. Diese können einerseits aus der eigenen Datensammlung, zum Beispiel Produktionsstatistiken, Verbundstatistiken, Lagerstatistiken und den Lieferantenkarteien stammen.

Auf der anderen Seite existiert die Möglichkeit Informationen aus externen Quellen zugewinnen.

Die wichtigsten Quellen der unternehmensfremden Daten sind die Veröffentlichungen von den verschiedenen Anbietern und anderen Nachfragern. Hier sind besonders deren Geschäftsberichte, Verträge, Zeitschriftenartikel, Werbekampagnen, Produktkataloge und andere Produktinformationen zu nennen, die von den jeweiligen Unternehmen veröffentlicht werden.

Weitere Bezugsquellen sind die Daten von Dritten. Hierzu gehören veröffentlichte Zeitungen, Fachzeitschriften, Bücher, aber auch öffentliche Statistiken. Gerade bei der Beschaffung von günstigen Massenartikeln aus Fernost ist die Auslandsmarktforschung von großer Bedeutung. Aus diesem Grund sollte jedes Unternehmen die Möglichkeit in Erwägung ziehen, weltweit zu handeln. Hier gibt es internationale Institutionen, die über das Geschehen auf dem Weltmarkt berichten. Eine weitere Alternative sind kommerzielle Marktforschungsinstitute oder Beschaffungsdienstleister die Informationen auf Anfrage anbieten.⁵⁹

Für die Sekundäranalyse werden die verschiedensten Datenträger wie Druckwerke und CD-Rom verwendet. Zu der modernen Marktforschung gehört ebenfalls die Informationsbereitstellung durch das Internet. Hier hat vor allem das World Wide Web an Bedeutung gewonnen, dessen Beschaffungsmarktforschung sehr vielfältig ist.⁶⁰ Inwieweit die Arbeitsweise des Beschaffungsmanagement im Umgang mit dem Internet genau funktioniert, soll an dieser Stelle nicht weiter erläutert werden.

⁵⁸ Vgl. Reinelt, Günther R.: Multimediale Beschaffungsmarktforschung, S.442

⁵⁹ Vgl. Lohrberg, Werner: Grundprobleme der Beschaffungsmarktforschung, S.42ff.

⁶⁰ Vgl. Reinelt, Günther R.: Multimediale Beschaffungsmarktforschung, S.453-474

Die Unternehmen müssen beachten, dass trotz der schnellen und einfachen Gewinnung von Informationen, möglicherweise unerwartete Risiken und Kosten entstehen. Neben den relativ niedrigen Installationskosten, können einmalige Anschaffungskosten, wie Lizenzgebühren anfallen. Ebenso sind die unvorhersehbaren laufenden Kosten in Form von Personalkosten und Nutzungsentgelten nicht zu missachten.

Pauschal lässt sich nur schwer beurteilen, welche Informationsquelle am geeignetsten ist, da dieses stark von dem Informationsbedarf und von dem Angebot der jeweiligen Informationsquelle abhängt. Gute Informationen allein reichen nicht aus, denn die Mitarbeiter in der Beschaffung müssen diese deuten und umsetzen können. Deshalb sind die Fähigkeiten des Beschaffungsbeauftragten gleichermaßen wichtig.⁶¹

Koppelman hat vorgeschlagen, dass die verschiedenen Informationsquellen anhand der Verlässlichkeit und Aktivität der zu beschaffenden Daten und nach Kosten für die Informationsversorgung beurteilt werden sollen. Er hat festgestellt, dass Fachzeitschriften, Angebotseinholungen und Betriebsbesichtigungen am geeignetsten sind.⁶²

Bei der Beschaffungsmarktforschung wird der Sekundärforschung eine höhere Bedeutung geschenkt, als der Primärforschung. Dieses wird durch eine Vielzahl von Informationsangeboten und den verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen der Anbieter begründet.⁶³

5.3 Lieferantanalyse

5.3.1 Grundlagen der Lieferantanalyse

Im Punkt 5.2 „Beschaffungsmarktforschung“ wurde bereits auf die Lieferanten als Marktteilnehmer eingegangen. Im Laufe der Lieferantanalyse steht die jeweilige Beziehung zu den Lieferanten im Vordergrund.

⁶¹ Vgl. Stangl, Ulrich: Beschaffungsmarktforschung, S.220

⁶² Vgl. Stangl/Koppelman: Beschaffungsmarktforschung - ein prozessuales Konzept, S.349

⁶³ Vgl. Arnold, Ulli: Beschaffungsmanagement, S.258

Die Aufgabe der Lieferantenanalyse besteht darin, den richtigen Lieferanten zu finden. Sie muss anhand der vom Unternehmen festgelegten Qualitätsanforderung, der zu beschaffenden Mengen, des vorgestellten Preises, durch den Ort des Verbrauchs und den Zeitpunkt des Bedarfes die Leistungsfähigkeit der Lieferanten feststellen. Diese Kollektive von Bestimmungsfaktoren sind eng miteinander verbunden. Die Betrachtung eines einzelnen ist nur dann sinnvoll, wenn man die anderen nicht außer Acht lässt.⁶⁴

Welchem Kriterium eine besondere Bedeutung zugerechnet wird, ist von Fall zu Fall sehr unterschiedlich und in allen Branchen andersartig. So spielen zum Beispiel die Transportkosten eine große Rolle bei der Beschaffung von Massengütern, da diese Kosten manchmal mehr als 20 Prozent des geringen Einstandswertes betragen. Die Lieferantenanalyse erfasst alle Angebote des Beschaffungsmarktes.

Jeder Lieferant der in Frage kommt wird analysiert, um dann unter speziellen Gesichtspunkten, den für das Unternehmen zutreffenden Lieferanten heraus zu filtern. Hierbei werden die Lieferanten unter Berücksichtigung von quantitativen (Menge, Preis) und qualitativen Aspekten in Bewertungsstufen von sehr gut bis sehr schlecht eingeordnet.⁶⁵ Die Ergebnisse aus der Lieferantenanalyse werden in Bezugsquellenkarteien niedergelegt. Das Anlegen und Aktualisieren dieser Karteien gehört in den Aufgabenbereich des Einkaufs. Indem es die Lieferanten beurteilt, stellt das Beschaffungscontrolling dem Einkauf die benötigten Informationen bereit.

5.3.2 Lieferantenstrukturanalyse

Die Lieferantenstrukturanalyse umfasst alle Informationsversorgungsfunktionen. Dabei werden die benötigten Informationen über die vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Lieferantenstrukturen gewonnen und aufbereitet. Für die Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen ist ein detailliertes Wissen über die eigene Lieferantenstruktur unverzichtbar. Sie bildet somit eine der wichtigsten Aufgaben des strategischen Beschaffungsmanagement.⁶⁶

Die Lieferantenstrukturanalyse wird wegen der ständigen Zunahme von verschiedenen Lieferanten immer notwendiger. So gibt es in den Handelsunternehmen für jede Warengruppe gleich mehrere Lieferanten.

⁶⁴ Vgl. Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, S.90ff.

⁶⁵ Vgl. Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen, S.345-347

⁶⁶ Vgl. Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, S.99-103

Bevor die Lieferanten in die verschiedenen Klassen eingeteilt werden können, müssen die Klassifikationsmerkmale definiert werden. Im Gegensatz zur Beschaffungsmarktforschung werden neben den Eigenschaften der Lieferanten auch die Geschäftsbeziehungen beachtet. Dazu zählt unter anderem welche Artikel bezogen werden, wie oft bestellt wird, wie die Leistungsbereitschaft des Lieferanten ist und wie groß der Lieferantenumsatz ist.⁶⁶

Eine weitere Klassifikation kann nach dem Status der Lieferanten erfolgen. So kann eine Einteilung nach der Aufgabe, nach der Entwicklungsstufe oder durch vertragliche Bedingungen bestimmt werden. Eine Einteilung nach speziellen Aufgaben findet man eher in der Industrie, wie beispielsweise Lieferanten als Teilefertiger.

Lieferant auf Probe ist eine Einteilung nach der Entwicklungsstufe.

Bei Handelsunternehmen ist die Einstufung nach Rahmenvertragslieferanten sehr geläufig. Eine vertragliche Bedingung kann sein, dass ein Handelsunternehmen an einen bestimmten Lieferanten eine Regaleinheit aus seinen Verkaufsstätten verkauft. Dafür darf der Lieferant dieses Regal mit seiner Ware bestücken.⁶⁷

Bei dem strategischen Beschaffungscontrolling kommt es vor allem auf die komplexen Klassifikationsmerkmale, Kostenpotentiale und Erfolgspotenziale an. Genau so wichtig sind Faktorkosten, die für die Realisierung von niedrigen Beschaffungskosten eintreten und sich bestenfalls in Form von sinkenden Kosten wieder spiegeln. Solche Faktoren sind unter anderem eine wirtschaftliche Kapazitätsauslastung, die Preisänderungsrate oder der Standort des Lieferanten.

Je mehr und häufiger ein Unternehmen bei einem Lieferanten einkauft, desto positiver wirkt sich dies auf das Kostenpotential bei dem jeweiligen Lieferanten aus. Qualität und logistische Leistungsfähigkeit des Lieferanten haben einen hohen Wert für die eigenen Qualitäts- und Logistikkosten und beeinflussen so ebenfalls die internen Kostenpotentiale.⁶⁸

⁶⁶ Vgl. Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, S.98ff.

⁶⁷ Vgl. Stark, Heinz: Beschaffungsstrategien im Umbruch, S.30-31

⁶⁸ Vgl. Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, S.101-102

Eine Steigerung der Abverkaufsmengen und des Erlöses kann durch die Bedeutung und des Image der Lieferanten erreicht werden. Dieses gelingt durch eine hohe Flexibilität, sehr hohe innovatorische Leistung und eine hohe Qualitätsfähigkeit der Lieferanten. Die für den Endverbraucher wichtige Qualität am Produkt und ein sicherer Lieferservice der Beschaffungsobjekte, können ebenso verkaufsfördernd sein. Der positive Einfluss des Erlöspotential und die verstärkt wachsende Kooperations- und Leistungsbereitschaft in der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung steigert die Erfolgspotentiale des Beschaffungscontrolling.⁶⁹

5.4 ABC-Analyse

5.4.1 Allgemeiner Überblick

Durch die Ausweitung der Märkte und eine stets steigende Anzahl an Beschaffungsgütern wird es für die Beschaffung und dem zuständigen Controlling immer schwieriger die richtigen Entscheidungen zu treffen. Die ABC-Analyse soll helfen die wesentlichen von den weniger wichtigen Kriterien zu trennen und somit Verbesserungsansätze aufzuzeigen.⁷⁰

Mit der Methode lassen sich die für das Beschaffungsmanagement wichtigen Beschaffungsobjekte, Bedarfsarten und Lieferanten nach bestimmten Schwerpunkten in das Beschaffungsvolumen klassifizieren. Mit Hilfe der ABC-Analyse können außerdem ganze Beschaffungsmärkte oder Regionen untersucht werden.

Die ABC-Analyse baut auf eine hohe Funktionserfüllung und versucht dieses mit relativ wenigen, aber den richtigen Artikeln zu erreichen. Die untersuchenden Aspekte werden nach ihren relativen Bedeutungen klassifiziert. Dabei werden geeignete Kriterien festgelegt. In der Praxis verwenden die Unternehmen überwiegend einen leicht zu ermittelnden Wert. Der rein rechnerische Wert reicht als Kriterium für bestimmte Teilfunktionen wie bei der Bedarfsermittlung, Lieferanteanalyse und Rechnungsprüfung vollkommen aus. Bei anderen ist dieses Ergebnis nur bedingt buchbar, zum Beispiel bei der Wertanalyse, Beschaffungsmarktforschung und Warenprüfung. Hier werden oft noch die Variationstendenz, das Fehlermengenrisiko, und so weiter hinzugezogen.⁷¹

⁶⁹ Vgl. Stark, Heinz: Beschaffungsstrategien im Umbruch, S.30-3

⁷⁰ Vgl. Zäpfel, Günther: Grundzüge, S.127

⁷¹ Vgl. Arnolds/Heege/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf, S.38-39

Die Vorgehensweise der ABC-Analyse, sowie die Einteilung der Werte in A,B und C sollen in den nächsten Kapiteln aufgezeigt werden. Dabei wird speziell auf die Bewertung von Lieferanten eingegangen. Im Umgang mit der ABC-Analyse wird ein gewisses Maß an „Mut zur Lücke“ vorausgesetzt. Doch sie bietet für das Beschaffungsmanagement ein Instrument zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit und setzt Prioritäten und Rationalisierungsmaßnahmen bei laufenden Routineaufgaben.

5.4.2 Vorgehensweise bei der ABC-Analyse

Wie bereits in Kapitel 5.4.1 beschrieben, muss als erstes überlegt werden welche Elemente bewertet werden sollen. Im Beschaffungscontrolling von Handelsunternehmen bezieht sich der zu ermittelnde Wert oft auf die Lieferanten oder die zu beschaffenden Güter.

Mit dem Wert wird anschließend gemessen welche Elemente wie klassifiziert werden sollen. Als Bewertungsmaßstab kommen in den meisten Fällen die Faktoren Preise oder Kosten in Frage. So lassen sich beispielsweise die Lieferanten nach der Höhe ihres vorjährigen Beschaffungsvolumen oder die beschafften Güter mit ihrem Einstandspreis mal Menge bewerten.⁷² In der Praxis stellt diese Wertermittlung oft das größte Problem dar.

Um eine möglichst effiziente Wertbestimmung durchführen zu können, muss dem Beschaffungscontrolling eine reibungslose Übernahme der Daten aus dem Materialwirtschaftssystemen oder der Datenbanken ermöglicht werden.⁷³

Die Daten über die genannten Güter- oder Lieferantanalysen sind bestenfalls in modernen Standardsoftware angegeben. Nach der Sortierung und Summierung der Werte ergibt sich die typisch kumulierte ABC Kurve, die in Abbildung 1 dargestellt ist. Dabei werden die Wertanteile rechnerisch und die Anzahl der Elemente prozentual in ihrer Gesamtheit aufgezeigt. Die zu bewertenden Elemente werden in Kategorien eingeteilt, zum Beispiel in A-, B- oder C-Lieferanten. Diese Zuordnung erfolgt unter gewissen Regeln, die einen bestimmten Zweck verfolgen sollen und sich meist auf die Wertachse beziehen.⁷⁴ So werden alle beschafften Güter eines Lieferanten mit deren Einstandspreis multipliziert, um von jedem Lieferant das Beschaffungsvolumen zu ermitteln.

⁷² Vgl. Stahlmann, Volker: Umweltorientierte Materialwirtschaft; S.63

⁷³ Vgl. Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, S.103-104

⁷⁴ Vgl. Eichler, Bernd: Beschaffungsmarketing und -logistik, S.120-121

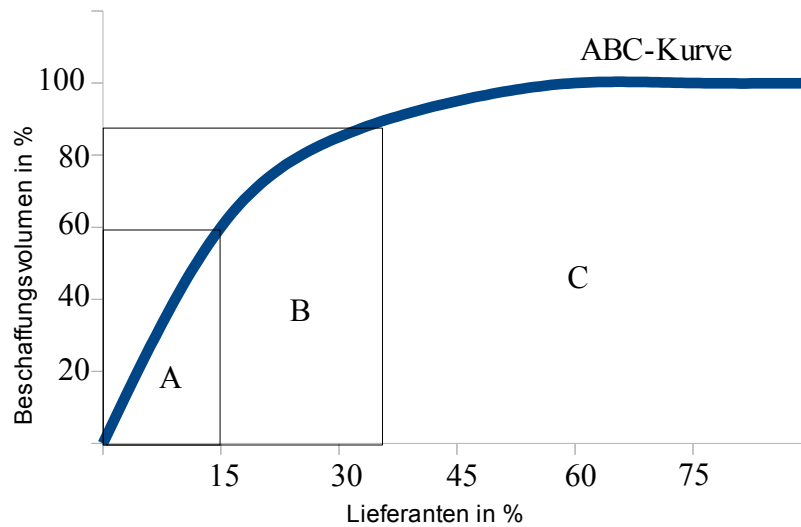


Abb. 1 Graphische Darstellung der ABC-Kurve ⁷⁵.

Anschließend wird das ermittelte Volumen aller Lieferanten nach absteigender Größenordnung sortiert und kumuliert. Schließlich werden zu einem bestimmten Prozentanteil am Gesamtwert 3 Grenzen gezogen. Diese können ganz unterschiedlich sein.⁷⁶

Um eine überschaubare Anzahl von Lieferanten zu erhalten, wurde in Abbildung 2 und in der ABC Kurvendarstellung mit 60 Prozent, 30 Prozent und 10 Prozent eine eher geringe Unterscheidung gewählt. Die in Abbildung 2 dargestellte Tabelle soll zur Veranschaulichung der ABC Analyse dienen. Dabei wurden die Lieferanten nach der Höhe ihres Beschaffungsvolumen aufgeteilt.

In Kategorie A befinden sich die Lieferanten, die insgesamt 60 Prozent des Beschaffungsvolumen liefern. Da vorher eine Sortierung der Elemente vorgenommen wurde, sind es in dem Beispiel 15 Prozent aller Lieferanten, die diese 60 Prozent des Beschaffungsvolumen auf sich verteilen.

Demzufolge sind es weit mehr als die Hälfte aller Lieferanten, die die letzten 10 Prozent der benötigten Ware liefern. Anhand dieser Erkenntnis kann das Beschaffungsmanagement Maßnahmen ableiten, die bei der Beschaffung und dessen Controlling zum erfolgsorientierten Handel beitragen.⁷⁷

⁷⁵ Vgl. Eichler, Bernd: Beschaffungsmarketing und -logistik, S.121

⁷⁶ Vgl. Monczka/Trent/Handfield: Purchasing and Supply Chain Management, S.460-471

⁷⁷ Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.122

Einteilung in Wertgruppen	Anzahl der Lieferanten	Anteil an allen Lieferanten	Beschaffungsvolumen	Anteil am gesamten Beschaffungsvolumen
	in Stück	in Prozent	in Euro	in Prozent
A	22	15	4.500.000	60
B	30	20	2.250.000	30
C	98	65	750.000	10
Gesamt	150	100	7.500.000	100

Abb. 2 ABC-Analyse ⁷⁸

5.4.3 Folgerungen aus der ABC-Analyse

Die ABC-Analyse kann als eine wertvolle Entscheidungshilfe bei der Planung, Durchführung und Kontrolle im Beschaffungswesen genutzt werden. Besonders wichtige Materialien, Beschaffungsobjekte oder wie bei dem zuvor genannten Beispiel gewisse Lieferanten, können besonders sorgfältig und vorrangig bewertet und behandelt werden. Die ABC-Analyse stellt keinen Selbstzweck dar, vielmehr sollte sie Aussagen treffen, die zu korrekten Maßnahmen führen.

Hinsichtlich der Lieferanten, ist es besser sich konzentrierter mit den 15 Prozent der A-Lieferanten zu befassen, als mit den C-Lieferanten. Bei einem durchschnittlichen Verhandlungserfolg von 5 Prozent würden die Beschaffungskosten um circa 4 Prozent sinken. Während bei gleichen Verhandlungen mit C-Lieferanten die Kosten allenfalls im Promillebereich fallen. Trotzdem dürfen die C-Teile oder C-Lieferanten nicht komplett vernachlässigt werden, da es auch schnell zu unvorhersehbaren Komplikationen in der Versorgungssicherung führen kann.⁷⁹ So kann es sein, dass Lieferanten eventuell falsch bewertet werden. Beispielsweise kann ein B-Lieferant den Stellenwert durch eine einmalige Lieferung von einem Beschaffungsvolumen von 100.000 Euro erhalten haben. Andererseits kann es vorkommen, dass Hauptlieferanten wegen regelmäßigen Kleinaufträgen als C-Lieferanten bewertet werden und dadurch nicht die benötigte Aufmerksamkeit bekommen.⁸⁰

⁷⁸ Vgl. Eichler, Bernd: Beschaffungsmarketing und -logistik, S. 119

⁷⁹ Vgl. Arnolds/Heege/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf, S.39-40

⁸⁰ Vgl. Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, S.104

Da die ABC-Analyse keine Auskunft über die Häufigkeit der Bestellungen gibt, ist es notwendig ebenfalls auf einfache Analysen zurück zu greifen. Hier ist besonders die periodische Erfassung aller Lieferungen und Lieferpositionen für jeden Lieferanten zu nennen. Durch das Festlegen von quantitativen Grenzen, wie zum Beispiel die Unterscheidung zwischen 100-200 Lieferungen, 200-300 Lieferungen und alles über 300 Lieferungen können auch bei der Analyse, verschiedene Klassen gebildet werden.

Hierdurch entsteht die Gruppe der Stammlieferanten mit vielen Anlieferungen, die Einteilung in Gelegenheitslieferanten und die Gruppe der Abbruchkandidaten, bei denen die Lieferbeziehung abgebaut werden soll. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit der Aufbaulieferanten mit denen gerade im Rahmen der Aufbaubeziehung Musterlieferungen durchgeführt werden.⁸¹

Die Unternehmen können mit ihrem Beschaffungscontrolling erfolgsorientiert auf die Gegebenheiten der modernen Beschaffungsmärkte reagieren.⁸² Abschließend ist noch zu erwähnen, dass die ABC-Analyse nicht nur als Klassifizierungsgedanke von Lieferanten und Beschaffungsobjekten dient. Gleichermäßen findet die ABC-Analyse auch in den Bereichen Disposition, Beschaffungsmarktforschung, Wertanalyse, Bestellabwicklung und Inventur hohe Anerkennung.

5.4.4 XYZ-Analyse als Dimensionserweiterung der ABC-Analyse

Im Falle dass die eindimensionale Sicht der ABC-Analyse nicht ausreichend erscheint, wird oft mit der XYZ-Analyse eine zweite Dimension klassifiziert, sodass durch die ABC-XYZ-Analyse eine zweidimensionale Bewertung vorgenommen werden kann. Während mit ABC die Prioritäten auf rechenhafte Kriterien wie Menge, Anzahl und Preis gelegt wird, befasst sich die XYZ-Analyse mit der Vorhersagbarkeit des zu handhabenden Ausprägungsmerkmals.⁸³

Um die Vorhersehbarkeit beurteilen zu können, bedient sich das Beschaffungsmanagement mit den Erfahrungen aus der Vergangenheit, mit Ergebnissen aus Stücklisten oder mit anspruchsvollen EDV-Programmen.

⁸¹ Vgl. Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, S.104

⁸² Vgl. Arnolds/Heege/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf, S.41-42

⁸³ Vgl. Wildemann, Horst: Das Just-in-time Konzept, S.172

Die XYZ-Werte werden in hohe, mittlere oder niedrige Prognosegenauigkeit unterschieden. Der Verbrauch der Güter wird in stetig, schwankend oder sporadisch klassifiziert. Dabei werden die X-Artikel mit einer hohen Vorhersagegenauigkeit und einem stets konstanten Verbrauch eingeordnet. Bei den Y-Artikeln kommt es zu stärkeren aber regelmäßigen Schwankungen, die oft saisonal bedingt sind. Die als Z eingestuft Artikel sind hingegen mit einer niedrigen Vorhersagbarkeit und einem sporadisch unregelmäßigen Verbrauch bestimmt.⁸⁴

Wie Abbildung 3 zeigt, werden beispielsweise Beschaffungsobjekte oder Lieferanten zuerst nach ihrem rechnerischen Wert in A,B oder C sortiert. Anschließend nach der Vorhersehbarkeit und ob der Verbrauch oder die Bestellhäufigkeit stetig, schwankend oder sporadisch erfolgt.

Wert der festen Größen	Hoher Wert	Mittlerer Wert	Niedriger Wert
Prognosegenauigkeit	A	B	C
Hohe Vorhersehbarkeit X	AX	BX	CX
Mittlere Vorhersehbarkeit Y	AY	BY	CY
Geringe Vorhersagbarkeit Z	AZ	BZ	CZ

Abb. 3 ABC-XYZ-Analyse⁸⁵

Artikel die zwischen AX und BX eingeordnet sind, unterliegen einem gleichmäßigen Verbrauch und haben einen für das Unternehmen hohen Wert. Sie sind gut zu prognostizieren und sind durch das Beschaffungsmanagement optimal zusteuern.⁸⁶ Die Kategorie AZ und BZ stellt das Beschaffungsmanagement wiederum vor brisante Aufgaben. Diese Artikel haben ebenfalls einen hohen Wert und einen hohen Anteil am Umsatz. Aber im Gegensatz zu den AX Artikel ist der Verbrauch und Bedarf besonders schwer zu ermitteln. Ein kontrolliertes Steuern dieser Artikel ist oft nicht möglich.⁸⁷

⁸⁴ Vgl. Wildemann, Horst: Das Just-in-time Konzept, S.171-174

⁸⁵ Vgl. Eichler, Bernd: Beschaffungsmarketing und -logistik, S.122

⁸⁶ Vgl. Sommerer, Gerhard: Unternehmenslogistik, S.165

⁸⁷ Vgl. Arnolds/Heege/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf, S.43

Werden zu viel dieser Artikel bestellt füllt sich dauerhaft das Lager und die Lagerhaltungskosten steigen. Wenn aber nicht ausreichend bestellt wird, entstehen Präsenzlücken und dem Unternehmen entgeht der Umsatz. In Handelsunternehmen nimmt die Anzahl der X-Artikel eher ab und die Y-Artikel am Gesamtsortiment zu. Jedoch sind aufgrund der vielen Unvorhersehbarkeiten bei der Durchführung der XYZ-Analyse keine exakten Ergebnisse zu erwarten.

6. Operatives Beschaffungscontrolling

6.1 Merkmale zum operativen Beschaffungscontrolling

Das operative Beschaffungscontrolling befasst sich anders wie das strategische Controlling mit dem aktuellen Geschehen. Es plant kurz- und mittelfristig und formuliert die Ziele eher operational. Somit bildet es die Kriterien für Handlungsalternativen bei taktisch operativen Beschaffungsentscheidungen.⁸⁸

Die operativen Beschaffungsziele werden aus den strategischen Zielen abgeleitet und sie müssen sich komplementär oder neutral zueinander verhalten. Bei der operativen Beschaffung soll ein konkreter Bedarf an bestimmten Gütern oder anderen Beschaffungsobjekten zu einer bestimmten Frist gedeckt werden. Im Handelsunternehmen sollen somit oftmals die Lücken in den Verkaufsregalen sofort wieder bestückt werden.⁸⁹

Die Länge der Wiederbeschaffung kann, je nach Beschaffungsobjekt und dem Bestellverfahren, ganz unterschiedlich ausfallen. So wird zum Beispiel Werbeware oder Saisonware bereits mit einem Vorlauf von mehreren Wochen oder sogar Monaten eingekauft.

Bei einem Bedarf wird der Beschaffungsprozess in Form eines Beschaffungsauftrages eingeleitet. Dieser Auftrag erfolgt intern und ist keine Bestellung an den Lieferanten. Bei der operativen Beschaffung wird dieser Auftrag direkt in der Einkaufsabteilung erstellt, die dann die Anfrage prüft und in eine Bestellung umwandelt.⁹⁰ Dieser Bestellprozess soll in den nächsten Punkten vorgestellt und erläutert werden.

⁸⁸ Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.103

⁸⁹ Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.104

⁹⁰ Vgl. Arnolds/Heege/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf, S.40ff.

6.2 Traditioneller und operativer Beschaffungsprozess

In diesem Abschnitt der Thesis soll der Prozess der Beschaffung dargestellt und skizziert werden. In Abbildung 4 ist der typische Kreislauf eines Beschaffungsprozesses dargestellt. Dieser beginnt immer mit einem Bedarf, der den Beschaffungsprozess auslöst.

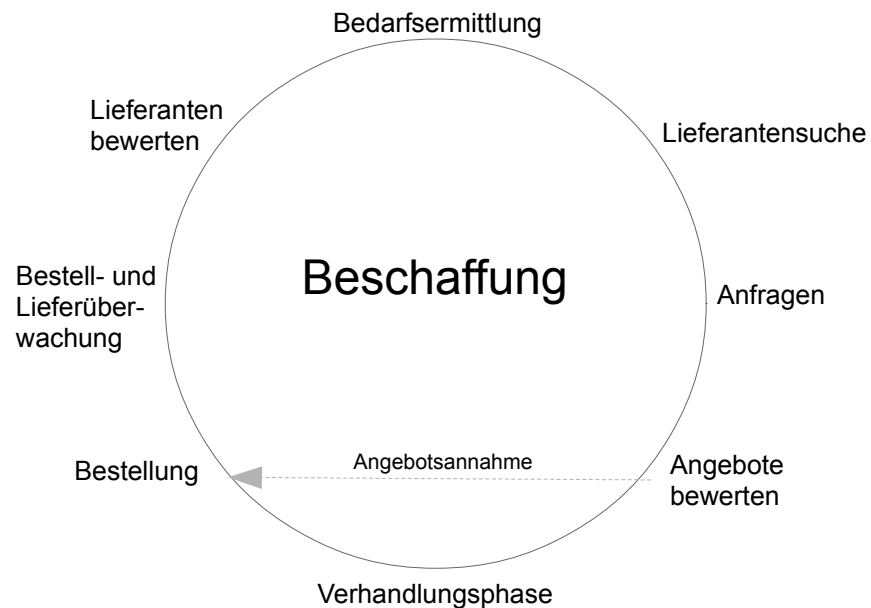


Abb. 4 operativ traditioneller Beschaffungsprozess ⁹¹

Mit der Bedarfsermittlung wird der Bedarf festgestellt und die Bestellungen und Abrufe vorbereitet. Hier ist zu klären welche Artikel, in welchen Mengen und wann bestellt werden sollen. Ist die Bedarfsermittlung abgeschlossen, müssen potentielle Lieferanten gefunden werden.⁹²

Die Lieferantensuche ist eine wesentliche Aufgabe des strategischen Beschaffungsmanagement. Auf der Suche nach neuen Lieferanten beziehungsweise Bezugsmöglichkeiten wurde bereits im Rahmen der Lieferantenanalyse und der Beschaffungsmarktforschung eingegangen. Die bestehenden Lieferbeziehungen, also Lieferanten, über die alle Daten und Kenntnisse vorhanden sind, ergeben sich aus der Lieferantenkartei. In dieser Kartei sind die Lieferanten systematisch nach intuitiven Bewertungen sortiert. Durch Controlling werden so Lieferanten aussortiert, mit denen keine guten Erfahrungen gemacht wurden.⁹³

⁹¹ Vgl. Eichler, Bernd: Beschaffungsmarketing und -logistik, S. 20

⁹² Vgl. Zäpfel/Missbauer: Traditionelle Systeme der Produktionsplanung, S.75

⁹³ Vgl. Reinelt, Günther R.: Multimediale Beschaffungsmarktforschung, S.131

Nachdem relevante Lieferanten nach bestimmter Eignungs- und Qualitätsprüfung ausgewählt wurden, kommt es in der nächsten Phase zur Anfrage. Der Lieferant wird zur Abgabe eines Angebotes aufgefordert, um den vorgegebenen Bedarf zu decken.

Der Inhalt einer Anfrage kann ganz unterschiedlich sein. In den meisten Fällen bezieht es sich jedoch auf eine bestimmte Mengenangabe, den gewünschten Liefertermin und gegebenenfalls eine grobe Beschreibung der gewünschten Konditionen.⁹⁴

Weitere Inhalte, wie die Frage nach Mustern, Bedarfspezifikationen, technischer Unterlagen, die zu erwartenden Nebenleistungen oder detaillierte Verpackungsvorschriften führen vor allem bei Handelsunternehmen zu einem zu hohem Aufwand.

Sobald die Anfrage bei dem Lieferanten eingegangen ist, erstellt dieser ein Angebot und lässt es dem Unternehmen zukommen. Sowohl die Anfrage als auch das Angebot kann auf verschiedene Art und Weise zugestellt werden. In der modernen Welt des Internets dominiert der Schriftverkehr über Email, aber auch Faxe, Briefe und die telefonische Kontaktaufnahme ist im Handel üblich.⁹⁵ Oft werden auch Angebote persönlich bei Besuchen vor Ort abgegeben.

Die vom Lieferanten erhaltenen Angebote können dann unter bestimmten Bewertungspunkten verglichen werden. Hier spielen vor allem die Preisspielräume, die Lieferzusagen, entstehende Frachtkosten, gegebene Rabatte und das Zahlungsziel eine große Rolle. Oftmals werden auch die Qualitätseigenschaften der Produkte und das umweltfreundliche Denken der Lieferanten berücksichtigt. Nach der Auswertung der erhaltenen Angebote kann das Beschaffungsmanagement eine engere Auswahl von eins bis drei Lieferanten treffen.

Mit diesen Lieferanten, bei denen erfolgversprechende Verhandlungsspielräume vermutet werden, beginnt nun die Phase der Verhandlungen.⁹⁶

⁹⁴ Vgl. Schneider, Hermann: Outsourcing von Beschaffungsprozessen, S.11

⁹⁵ Vgl. Eichler, Bernd: Beschaffungsmarketing und -logistik, S.20-23

⁹⁶ Vgl. Zäpfel, Günther: Strategisches Produktions-Management, S.85ff.

Das beschaffende Unternehmen versucht mit geschickter Vorgehensweise und guter Argumentation die Preise zu senken, Rabatte auszuhandeln oder den Liefertermin zu verschieben. Diese mehrstufigen und oft mehrtägigen Verhandlungen sind mit einem hohen Aufwand verbunden und oftmals für die Unternehmen nicht wirtschaftlich. Gerade bei Handelsunternehmen werden solche aufwändigen Verhandlungen umgangen und meistens nur ein kurzes Telefonat geführt mit dem Ziel die Preise zu senken. Um diesen Aufwand zu vermeiden, werden in den meisten Fällen das vorliegende Angebot oder der Listenpreis aus dem Lieferantenkatalog und die damit bekannten Rahmenbedingungen akzeptiert.⁹⁷

Mit dem Abschicken der Bestellung wird der Auftrag endgültig an den ausgewählten Lieferanten erteilt. Dieser kann im Anschluss daran die angebotene oder verhandelte Lieferung zu den vereinbarten Lieferbedingungen erfüllen.

Aus juristischer Sicherheit und damit kommunikative Missverständnisse vermieden werden, bekommt das Unternehmen von dem Lieferanten eine Auftragsbestätigung. Mit dieser bestätigt der Lieferant den Erhalt der Bestellung und ordnet dem Bestellvorgang eine Bestellnummer zu. Letztendlich werden die Verhandlungsergebnisse dokumentiert und der Bestellvorgang beim Lieferanten abgeschlossen.⁹⁸

Während der Lieferphase beginnt die aktive Bestellüberwachung. Da der Zeitraum von der Bestellung bis zur Lieferung unterschiedlich ausfallen kann, hat das Beschaffungscontrolling dabei eine Überwachungsfunktion. Es muss die Termineinhaltung überwachen und bei drohenden Lieferverzug einschreiten. Außerdem werden bei Erhalt der Ware die Mengen und die Qualität der gelieferten Produkte kontrolliert. Das Überprüfen der berechneten Kosten wie zum Beispiel die Eingangsfrachten oder die Stückkosten gehört ebenfalls in den Überwachungsprozess. Sobald die Ware geliefert und kontrolliert wurde, beginnt das Beschaffungscontrolling den Lieferanten zu bewerten.⁹⁹

⁹⁷ Vgl. Pfohl, Hans-C.: Logistiksysteme, S.103

⁹⁸ Vgl. Pfohl, Hans-C.: Logistiksysteme, S.105ff.

⁹⁹ Vgl. Eichler, Bernd: Beschaffungsmarketing und -logistik, S.20-23

Die Lieferantenbewertung erfolgt nach vorgegebenen und gewichteten Bewertungskriterien. Dabei spielt die Erfüllung der vereinbarten Lieferbedingungen eine große Rolle. Die erhobenen Bewertungsdaten sichern eine gewisse Objektivität bei der Verteilung zukünftiger Bestellungen. Mit Ende der Lieferantenbewertung ist der Prozesskreislauf abgeschlossen und beginnt bei neu entstandenen Präsenzlücken von vorn.¹⁰⁰

6.3 Bedarfsermittlung

Die Bedarfsermittlung gehört zu den wesentlichen Bausteinen des Bedarfsmanagement und hat die Aufgabe die Bestellmengen und Abrufe vorzubereiten. Hier werden die benötigten Mengen für die verschiedenen Bedarfsarten festgelegt. Diese Arten lassen sich durch drei verschiedene Möglichkeiten ermitteln.

Im ersten Fall gibt es den Einzelbedarf, bei dem nur ein Produkt benötigt wird. Zum Beispiel kann das ein Posten für die nächste Produktwerbung sein. Der Einzelbedarf bezieht sich auf den nicht regelmäßigen Verbrauch von Gütern.¹⁰¹

Der geplante Verbrauch von Gütern ist die zweite Möglichkeit, um den Bedarf zu ermitteln. Der geplante Verbrauch ist vorbestimmt und wird nur für diesen Zweck bestellt. Ein geplanter Bedarf kann zum Beispiel bei vorliegenden Kundenaufträgen, bei Fertigungsaufträgen in der Industrie oder bei vorgegebenen Absatz- und Produktionsprogrammen sein.¹⁰²

Der bei Handelsunternehmen übliche Bedarf wird durch den prognostizierten Verbrauch ermittelt. Bei der verbrauchsgebundenen Bedarfsermittlung werden die Warenausgänge beziehungsweise die Verkaufszahlen der vergangenen Perioden einbezogen. Darauf aufbauend wird dann der benötigte Bedarf vorhergesagt.¹⁰³

Bei der Genauigkeit des vorhergesagten Bedarfs kommt es auf das Niveau und die Vorgehensweise der wahrscheinlichkeitstheoretischen beziehungsweise der dispositiven Methode an. Die stochastische Prognose bezieht sich auf den zeitlich geordneten Verbrauch. Um den Bedarf zu ermitteln wird auf Basis des zeitlich definierten Verbrauchs die mathematische Wahrscheinlichkeitstheorie angewendet.

¹⁰⁰ Vgl. Gumpp/Wallisch: ISO 9000, S.80

¹⁰¹ Vgl. Franken, Rolf: Materialwirtschaft, S.128ff.

¹⁰² Vgl. Tysiak, Wolfgang: Einführung in die Fertigungswirtschaft, S.60ff.

¹⁰³ Vgl. Zäpfel, Günther. Grundzüge des Produktions- und Logistikmanagement, S.123ff.

Ebenfalls anwendbar ist das statistische Dispositionsverfahren. Auch hier werden die Erfahrungen aus der Vergangenheit einbezogen. Aber im Gegensatz zu der stochastischen Prognose wird bei dem Dispositionsverfahren auf die aufwändigen mathematischen Berechnungen verzichtet.¹⁰⁴

Häufig werden die Erfahrungen der vergangenen Verbräuche direkt auf den zukünftigen Bedarf übertragen.

Bei der Bedarfsermittlung durch intuitive Schätzungen, bezieht sich der Einkäufer auf unsystematisch erworbene Erfahrungen oder Gefühle. Diese Methode ist eigentlich nicht als Verfahren bei der Bedarfsermittlung anzusehen. Jedoch ist praktische Bedeutung gerade bei unternehmerischen Beschaffungsentscheidungen nicht zu unterschätzen, da oft auf langjährige Praxiserfahrungen und eventuell auf die glückliche Begabung des Einzelnen gebaut werden kann.¹⁰⁵

Der Mengenaspekt ist bei der Ermittlung des Bedarfs eng mit dem zeitlichem Bezug verbunden. Der Bedarf richtet sich immer auf einen Zeitpunkt oder vielmehr auf eine Periode. Die Menge pro Periode ergibt den Periodenbedarf. Der kann sich auf ein Jahr, Monat, Woche, Tag, Stunde oder auch auf einen Fertigungsakt beziehen.

Der Bedarf für einen Zeitpunkt ist eher selten und bezieht sich auf eine genau definierte Zeitvorgabe, zum Beispiel für den 09. Oktober um 15 Uhr.

Die Planungsebene und Planungsreichweite gehören ebenfalls zu der zeitlichen Ermittlung des Bedarfs. Es ist zwischen einer langfristig strategischen, mittelfristigen, kurzfristigen und „Just in Time“ beziehungsweise produktionssynchronen Betrachtung bei der Bedarfsplanung zu unterscheiden.¹⁰⁶

Während sich die langfristige Bedarfsplanung grundsätzlich auf Lieferbeziehungen, Versorgungsprinzipien und Strategien der Beschaffung bezieht, handelt es sich bei einem produktionssynchronen Bedarf eher um einen Auslöser oder Abruf für eine vorbestimmte operative Lieferung. Im Handel soll mit Hilfe der langfristigen Bedarfsplanung das Verhältnis zu den Lieferanten und die langfristige Versorgung von Handelsware gesichert werden.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Vgl. Tysiak, Wolfgang: Einführung in die Fertigungswirtschaft, S.75 ff.

¹⁰⁵ Vgl. Eichler, Bernd: Beschaffungsmarketing und -logistik, S.132-133

¹⁰⁶ Vgl. Wildemann, Horst: Das Just-in-time Konzept, S.43ff.

¹⁰⁷ Vgl. Tysiak, Wolfgang: Einführung in die Fertigungswirtschaft, S. 59ff.

6.4 Beschaffungsweg

Eine weitere relevante Planungsaufgabe des Beschaffungsmanagement ist neben der Bedarfsermittlung die Wahl des Beschaffungsweges. Dabei wird unter bestimmten Kriterien entschieden, ob die Ware direkt oder indirekt bezogen wird. Direkt wird Ware bezogen, wenn diese beim Hersteller selbst eingekauft wird. Es kann vorkommen, dass Ware nicht direkt beim Hersteller geordert werden kann, weil dieser zum Beispiel den Direktbezug ausschließt. In diesem Fall muss die Ware indirekt über einen Zwischenhändler eingekauft werden. Diese Entscheidung über welchen Weg Ware beschafft wird, hängt von verschiedenen Kriterien ab.¹⁰⁸ Nachstehend werden ein paar dieser Kriterien genannt und kurz umschrieben.

Das marktbezogene Kriterium bekommt dabei die größte Anerkennung. Das Angebot am Beschaffungsmarkt, die Bedürfnisse auf dem Nachfragermarkt und die Angebote der Konkurrenz sind Aspekte, die berücksichtigt werden müssen.

Wenn das Unternehmen nach einem bestimmten Image, einer vorgeschriebenen Markenpolitik oder einer bestimmten Vertriebsform betrieben wird, sind manche Beschaffungsentscheidungen durch die unterpolitischen Kriterien vorbestimmt.

Bei der betriebswirtschaftlichen Denkweise sollen die verschiedenen Beschaffungswege unter Berücksichtigung der Beschaffungskosten bewertet werden. Das Beschaffungsmanagement stellt sich die Frage, welcher Lagerbestand sinnvoll ist, damit der gewünschte Servicegrad gewährleistet ist und die Lagerhaltungskosten so niedrig wie möglich sind.¹⁰⁹

Das Kriterium der geografischen Lage klärt ob das Unternehmen lokal, regional oder standortunabhängig einkaufen soll. Hier sind vor allem die Transportkosten und das Transportrisiko zu prüfen. Zu den personalkritischen Aspekten zählen die Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter bezüglich der Beschaffungsmärkte und der zu beschaffenden Produkte. Durch eine intensive Analyse, lässt sich bestimmen welcher Beschaffungsweg für das Unternehmen wirtschaftlich ist. Hier findet vor allem die ABC-Analyse Anwendung, aber auch andere Wertigkeitsregeln wie die Lieferfristen sind zu beachten.¹¹⁰

¹⁰⁸ Vgl. Peters/Brühl/Stelling: Betriebswirtschaftslehre, S.106ff.

¹⁰⁹ Vgl. Kummer, Grün, Jammerneegg: Grundzüge der Beschaffung, S.87ff

¹¹⁰ Vgl. Kummer, Grün, Jammerneegg: Grundzüge der Beschaffung, S.92

Der unmittelbare Bezug von Herstellern führt oft zu Preisvorteilen, da die Beschaffungskette verkürzt wird. Vor allem Transport-, Umlade- und Lagerkosten beim Zwischenhändler entfallen, und so können günstige Einkaufskonditionen erzielt werden. Die Beratungs- und Serviceleistungen direkt vom Hersteller sind fundierter und eventuell kann das Unternehmen auf die Erzeugnisgestaltung und auf die Verbesserung der Produkte Einfluss nehmen. Ebenfalls ist es sinnvoll direkt vom Hersteller zu beziehen, wenn das Unternehmen an eine stets gleichbleibende Qualität gebunden ist. Gerade hochwertige Materialien oder A-Güter werden direkt vom Hersteller bezogen, weil hier die Qualität und der Preis eine wichtige Rolle spielen. Meistens werden die A-Güter in größeren Mengen abgenommen.¹¹¹

Auf der anderen Seite wird vom Hersteller oft eine Mindestabnahmemenge gefordert oder ein Mindestmengenzuschlag berechnet. Außerdem hat der Hersteller oft lange Transportstrecken und lange Lieferfristen.¹¹²

Bei dem Bezug über den Handel ist nicht der Hersteller, sondern ein Handelsbetrieb der Vertragspartner. Dieser muss für die Lieferung und etwaigen Schadensersatz selbst einstehen. Bei dem indirekten Bezug muss das beschaffende Unternehmen den Lieferanten finden, der zu den besten Konditionen mit der besten Qualität und den passenden Lieferterminen liefert. Bei der Auswahl der Lieferanten kommt wie bereits beschrieben die Lieferantanalyse zum Einsatz. Der Vorteil der indirekten Beschaffung ist es, dass der Zwischenhändler die Bereitstellungsaufgaben, einen Teil der Lagerung und die Risiken, die über den Handel entstehen, übernimmt. Außerdem hat der Handelsbetrieb ein wesentlich breiteres Sortiment, welches die Möglichkeit bietet kurzfristig kleinere Mengen zu beziehen. Mit dem Bezug über den Handel sind oft kürzere Lieferfristen verbunden.¹¹³

Als klassischer Nachteil über den Handel ist der höhere Bezugspreis zu nennen, denn der Zwischenhändler berechnet seine Handelsspanne mit sämtlichen Handelskosten und seinem Gewinn. Der Händler kann jedoch aufgrund von großen Mengenabnahmen und seiner effizienten Logistik anders mit seinen Einstands- und Lagerkosten umgehen. Er ist in der Lage Rabatte zu geben oder seinen Verkaufspreis zu variieren, sodass der Bezug von kleinen Mengen niedriger sein kann, als die Gesamtkosten beim indirekten Bezug.¹¹⁴

¹¹¹ Vgl. Härdler, Jürgen: Materialmanagement, Hanser Lehrbuch, S.151

¹¹² Vgl. Härdler, Jürgen: Materialmanagement, Hanser Lehrbuch, S.153

¹¹³ Vgl. Stangl/Koppelman: Beschaffungsmarktforschung - ein prozessuales Konzept, S.350-351

¹¹⁴ Vgl. Arnolds/Heege/Röh/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf: Grundlagen, S.214

Bei dem indirekten Bezug kommen die Kommissionäre und Importeure zum Einsatz. Kommissionäre sind Kaufleute, die im eigenen Namen handeln, aber über Rechnung des beschaffenden Unternehmen kaufen. Die Kommissionäre werden beim Kauf von verschiedenen Waren oder Wertpapieren eingesetzt und bei einigen Gütern, wie zum Beispiel Hopfen, sind nur die Kommissionäre berechtigt zu handeln.

Direkte Geschäfte mit dem Ausland können oft nur von Großbetrieben, die eine intensive Marktforschung betreiben, durchgeführt werden. Aus diesem Grund schalten hauptsächlich kleine oder mittelständige Betriebe die sogenannten Importeure ein. Diese verfügen über die erforderlichen Kenntnisse wie zolltechnische Bestimmungen, internationale Handelsvorschriften und den ausländischen Handelsbräuchen.¹¹⁵

6.5 Disposition

Der Begriff Disposition kann mehrdeutig definiert werden und wird in verschiedenen Gebieten und Branchen verwendet. Neben der Anwendung in der Beschaffung wird die Disposition auch im medizinischen, psychologischen oder in einem anderen Sinn genutzt.¹¹⁶ Es existiert jeweils eine andere Bedeutung, so versteht die Medizin unter Disposition die Anfälligkeit einer Person für bestimmte Krankheiten. Das Wort Disposition kommt aus dem lateinischen und bedeutet so viel wie Einteilung oder Anordnung. In der Wirtschaft wird Disposition mit den Begriffen Anordnung, Verfügung und Entscheidung verbunden. Der Sinn besteht, darin alle Mittel und Aufgaben, die in einer betriebswirtschaftlichen Organisation anfallen, auf einer zielführenden Art und Weise zu verteilen.

Unter Disposition im Beschaffungswesen ist die kurzfristige organisatorische Versorgung der Produktion oder des Verkaufs mit Materialien beziehungsweise Waren zu verstehen. Ähnlich wie bei der Bedarfsermittlung muss der Zeitpunkt und die Höhe der Menge einer Bestellung möglichst genau festgelegt werden. Aus diesen dispositiven Zielvorgaben ergibt sich das Verlangen nach optimalen Bestellergebnissen. Das Hauptziel der Disposition liegt einerseits darin, die Lagererhaltungs- und Bestellkosten möglichst gering zu halten. Andererseits soll eine ausreichende Lieferbereitschaft für den Verkauf bestehen.¹¹⁷

¹¹⁵ Vgl. Härdler, Jürgen: Materialmanagement, Hanser Lehrbuch, S.154

¹¹⁶ Vgl. Arnolds/Heege/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf, S.85

¹¹⁷ Vgl. Vry, Wolfgang: Beschaffung und Lagerhaltung, S.39

Die gleichzeitige Erfüllung dieser Ziele führt zu einem Interessenkonflikt. Einer großen Bestellmenge, verbunden mit ständiger Lieferbereitschaft und verringerten Bestellkosten stehen zu hohe Lagerhaltungskosten gegenüber. Steigende Lagermieten, mehr Personalkosten, Kosten für Instandhaltungen und einer höheren Kapitalbindung führen zu erhöhten Lagerkosten. Diese Kosten müssen gegenüber den Beschaffungskosten abgewägt werden.¹¹⁸ Damit aus diesem Konflikt ein gesamt betriebliches Optimierungsziel erreicht werden kann, muss die Disposition eng mit den anderen Unternehmensbereichen zusammen arbeiten.¹¹⁹

Um den Bedarf ermitteln zu können, kann auf eine programmorientierte Disposition in Form von zukunftsbezogenen Plandaten oder auf die vergangenheitsorientierte Disposition zugegriffen werden. Häufig werden bei unterschiedlichen Gütern auch verschiedene Bedarfsermittlungsverfahren verwendet.¹²⁰

Die programmorientierte Beschaffung wird häufig bei der Errechnung von höherwertigen A-Gütern verwendet. Im Handel sind das Artikel, die regelmäßig verbraucht werden. Für die C-Güter und somit ein Großteil der Lagerposition, das heißt für etwa die Hälfte des Sortiments, ist diese programmorientierte Disposition zu aufwendig. Der Bedarf von diesen C-Gütern wird meistens mit aus der Vergangenheit gewonnenen Daten ermittelt und manuell von dem Disponenten erfasst. Solche Warengüter sind oft saisonal abhängig oder werden selten nachgefragt.

Im Groß- und Einzelhandel werden sie als Null- oder Langsamdreher bezeichnet. Das sind Artikel, die fast nie oder nur sehr selten verkauft werden. Die sogenannten Nulldreher werden nach einer bestimmten Zeit oft aus dem Sortiment genommen.¹²¹

Während die vergangenheitsbezogene Disposition auf Vergangenheitsdaten vertraut, wird der Bedarf bei der programmorientierten Methode mit Kennzahlen errechnet. Der Mindestbestand ist die Mindestmenge, die wenigstens auf Lager verfügbar sein muss. In Vielen Literaturen wird dieser auch eiserner Bestand oder Sicherheitsbestand genannt. Die Höhe kann je nach Lagerstrategie frei festgelegt werden. Mit Hilfe des Mindestbestands wird in der EDV ein Meldebestand hinterlegt.

¹¹⁸ Vgl. Arnolds/Heege/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf, S.47

¹¹⁹ Vgl. Arnolds/Heege/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf, S.46ff.

¹²⁰ Vgl. Neske/Wiener: Management-Lexikon, S.177

¹²¹ Vgl. Arnolds/Heege/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf, S.93-94

Bei Eintritt des Meldebestands wird in den Programmen automatisch eine Meldung erzeugt und an die Disposition weiter gegeben. Der Meldebestand ergibt sich aus dem Mindestbestand, der benötigten Lieferzeit und dem Tagesverbrauch.¹²²

$$\begin{aligned}\text{Meldebestand} &= \text{Mindestbestand} \\ &+ \text{Lieferzeit} \\ &+ \text{Tagesverbrauch}\end{aligned}$$

Der verfügbare Bestand ist für alle Dispositionsverfahren ein wichtiger Ansatzpunkt zur Ermittlung des Bedarfs. Er errechnet sich aus dem effektivem Lagerbestand zuzüglich der offenen Bestellungen und vermindert um den reservierten Bestand. Oftmals wird auch der Mindestbestand einbezogen, der ebenfalls vom verfügbaren Bestand abgezogen wird, dieses ist aber unternehmensabhängig.¹²³

$$\begin{aligned}\text{verfügbarer Bestand} &= \text{Lagerbestand} \\ &+ \text{Offene Bestellungen (OBS)} \\ &- \text{reservierten Bestand}\end{aligned}$$

Die letzte nennenswerte Kennzahl ist der durchschnittliche Lagerbestand. Er gibt an wie viel Ware in einem bestimmten Zeitraum auf Lager war und ergibt sich aus der Summe der Monatsendbestände.

$$\text{Lagerbestand} = \frac{\text{Summe der Monatsendbestände}}{\text{Zahl der Monate}}$$

Wenn der durchschnittliche Lagerbestand häufig höher ist als der Mindestbestand, muss der Mindestbestand neu festgelegt werden.¹²⁴

¹²² Vgl. Reichmann, Thomas: Die Planung von Preisgrenzen, S.793-802

¹²³ Vgl. Berg, Claus C.: Formeln und Kennzahlen der betrieblichen Beschaffung, S.377

¹²⁴ Vgl. Neske/Wiener: Management-Lexikon, S.178

7. Schlussbemerkung

Die Handelsunternehmen werden immer mehr mit der Verschiebung vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt konfrontiert. Um auf dem Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben ist es wichtig, dass die Unternehmen nicht nur den Absatzmarkt in den Fokus nehmen. Vielmehr müssen sie auf dem Beschaffungsmarkt tätig werden.¹²⁵ Damit das Beschaffungsmanagement unternehmensorientiert handelt, wird der Beschaffungsabteilung ein Controlling zugeordnet. Dieses Beschaffungscontrolling verfolgt grundsätzlich die Ziele der Unternehmensführung und bildet einen wesentlichen Bestandteil des Unternehmenscontrolling.¹²⁶

In der vorliegenden Arbeit wurde das Beschaffungscontrolling in Bezug auf handelnde Unternehmen vorgestellt. Dabei wurde zuerst auf das Handelsunternehmen eingegangen und anschließend verschiedene Dimensionen des Beschaffungscontrolling beschrieben.

Wie im Hauptteil aufgezeigt wurde, verfügt das Beschaffungscontrolling über eine Vielzahl verschiedener strategischer und operativer Instrumente. Diese Instrumente dienen dazu, dass das Beschaffungsmanagement handeln kann. Während in den überholten Verkäufermärkten hauptsächlich die operativen Beschaffungsziele in dem Vordergrund standen, ist es in den heutigen Märkten umso wichtiger auf die langfristigen und strategischen Beschaffungscontrollingziele einzugehen.¹²⁷ Zu den bisherigen festen Größen, wie das Senken der Einkaufspreise, gesellen sich somit strategische Plandaten. Vor allem das Erforschen der Beschaffungsmärkte und der Absatzmärkte spielt dabei eine große Rolle, damit Marktchancen erkannt werden und das Unternehmen besser auf Wünsche der Kunden eingehen kann.

Eine gezielte Lieferanten- und Lieferantenstrukturanalyse ist die Voraussetzung für das Finden des besten Lieferanten. Bei der Auswahl des Lieferanten spielen vor allem die Preise, die Lieferzeiten und die Rahmenbedingungen wie Rabatte oder Zahlungsziele eine große Rolle. Aber auch hier müssen strategische Aspekte beachtet werden. So wird auf die Qualität der Ware geachtet und das Image des Lieferanten sorgt für Anerkennung bei den Kunden.¹²⁸

¹²⁵ Vgl. Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, S.89

¹²⁶ Vgl. Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, S.285

¹²⁷ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie, S.26

¹²⁸ Vgl. Arnolds/Heege/Tussing: Materialwirtschaft und Einkauf, S.344-346

Die ABC-Analyse dient dem Beschaffungscontrolling als Instrument zur Auswertung vieler Daten. Mit ihrer Hilfe kann das Beschaffungsmanagement das Vorgehen bei den Maßnahmen im Beschaffungsprozess planen. In der Arbeit wurde beschrieben wie die Lieferanten nach einem bestimmten Wert in A,B oder C-Lieferanten sortiert werden. Die A-Lieferanten spielen für das Unternehmen die wichtigste Rolle. Sie haben je nach Wertsetzung den größten Anteil am Gesamtumsatz oder bieten dem Unternehmen zum Beispiel den größten Gewinn. Vorteilhaft ist, dass diese Lieferanten, besonders sorgfältig und vorrangig bewertet und behandelt werden können.

Wie sich das Beschaffungsmanagement und dessen Controlling in der Zukunft weiter entwickelt und welche Anforderungen an den Einkauf gestellt werden, lässt sich nicht vorhersagen. Deshalb ist es wichtig, dass die Unternehmensführung bereit ist, auf die Veränderungen der Kundenwünsche, und der Anforderungen auf den Beschaffungsmärkten zu reagieren, um wettbewerbsfähig, effizient und effektiv zu bleiben. Allgemein kann man sagen, dass jedes Unternehmen auf jede Veränderung in den verschiedenen Märkten reagieren muss und nicht nur auf das Aktuelle, sondern mit Blick in die Zukunft handeln sollte.

Literaturverzeichnis

Arnolds, Hans/Heege, Franz/Röh,Carsten/Tussing, Werner: Materialwirtschaft und Einkauf: Grundlagen-Spezialthemen-Übungen, Wiesbaden 2013

Arnolds, Hans/Heege, Franz/Tussing, Werner: Materialwirtschaft und Einkauf: praktische Einführung, Wiesbaden 1990

Arnolds, Hans/Heege, Franz/Tussing, Werner: Materialwirtschaft und Einkauf: Praxisorientiertes Lehrbuch, Wiesbaden 1998

Arnold, Ulli: Beschaffungsmanagement, Stuttgart 1997

Berg, Claus C. : Formeln und Kennzahlen der betrieblichen Beschaffung und Logistik, in: WiSt, 11. Jg. (1982), S. 377-381

Barth, Klaus: Betriebswirtschaftslehre des Handels, Wiesbaden 1999

Franken, Rolf: Materialwirtschaft, Stuttgart 1984

Eichler, Bernd: Beschaffungsmarketing und -logistik, Herne/Berlin 2003

Friedl, Birgit: Grundlagen des Beschaffungscontrolling, Berlin 1990

Gälweiler, Aloys: Unternehmenssicherung und strategische Planung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28 (1976), S. 362-379

Gumpp,Gunther/Wallisch,Franz: ISO 9000, Landsberg 1996

Händler, Jürgen: Material-Management: Grundlagen, Instrumentarien, Teilfunktionen, Leipzig 2003

Hoffmann, K.: Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985

Horvath, Peter: Controlling, München 2002

- Ihring, J.: Prozesskostenrechnungssysteme im Handel, Zürich 2000
- Kummer, Sebastian/Grün,Oskar/Jammernegg, Werner: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, München 2009
- Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, Wiesbaden 2000
- Lenz, Tobias: Wismarer Schriften zu Management und Recht, Bremen/Hamburg 2008
- Lerchenmüller, Michael: Handelsbetriebslehre, Kiehl 1995
- Liebmann, H. P./Zentes, J.: Handelsmanagement, München 2001
- Lindner, Thomas: Betriebswirtschaftliche Forschungsbeiträge – Strategische Entscheidungen im Beschaffungsbereich, München 1983
- Lohrberg, Werner: Grundprobleme der Beschaffungsmarktforschung, Bochum 1978
- Monczka,Robert/Trent, Robert: Evolving Sourcing Strategies for the 1990s, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management 21 (1991), S. 4-12
- Monczka Robert/Trent, Robert/Handfield, Robert: Purchasing and Supply Chain Management, Cincinnati 1998, S. 460-471
- Müller-Hagedorn, Lothar: Der Handel, Stuttgart 1998
- Neske, Fritz/Wiener, Markus: Management-Lexikon, Gernsbach 1985
- Peters/Brühl/Stelling: Betriebswirtschaftslehre, Oldenburg 2005
- Pfisterer, Jörg: Beschaffungskontrolle, Köln 1988
- Pfohl, Hans-C : Logistiksysteme, Berlin/Heidelberg/New York 2000

- Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/M./New York 1983/1992
- Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, München 2006
- Reichmann, Thomas: Die Planung von Preisgrenzen im Beschaffungsbereich der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Karl Hax, in: ZfbF, 23. Jg. (1971)
- Reinelt, Günther R.: Multimediale Beschaffungsmarktforschung, in Hahn, Dietger/Kaufmann, Lutz (Hrsg.): Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement. Internationale Konzepte, Innovative Instrumente, Aktuelle Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 453-474
- Schneck, Ottmar: Lexikon der Betriebswirtschaft, München 2003
- Schneider, Hermann: Outsourcing von Beschaffungsprozessen, Gernsbach 1998
- Sommerer, Gerhard: Unternehmenslogistik. Ausgewählte Instrumentarien zur Planung und Organisation logistischer Prozesse, München 1998
- Stahlmann, Volker: Umweltorientierte Materialwirtschaft, Wiesbaden 1988
- Stangl, Ulrich: Beschaffungsmarktforschung – Ein heuristisches Entscheidungsmodell, Köln 1988
- Stangl, Ulrich/Koppelman, Udo: Beschaffungsmarktforschung - ein prozessuales Konzept, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 36 (1984) , S. 347-370
- Stark, Heinz: Beschaffungsstrategien im Umbruch. Mit Systemlieferanten Wertschöpfungsstrukturen optimieren, in: Beschaffung aktuell (1992), S. 28-31
- Tietz, Bruno: Der Handelsbetrieb, München 1993
- Tysiak, Wolfgang: Einführung in die Fertigungswirtschaft, München/Wien 2000

Vry, Wolfgang: Beschaffung und Lagerhaltung – Lehrbücher für Fachwirte und Fachkaufleute, Ludwigshafen/Kiehl 1990

Wildemann, Horst: Das Just-in-time Konzept, Frankfurt/M. 1988

Zäpfel, Günther: Grundzüge des Logistik- und Produktionsmanagements, Berlin/New York 1996

Zäpfel, Günther: Strategisches Produktions-Management, München/Wien 1989/2000

Zäpfel, Günther/Missbauer, Hubert: Traditionelle Systeme der Produktionsplanung und -steuerung in der Fertigungsindustrie, in: WiSt, 17.Jg. 1988, S.73-78

Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Ich versichere auch, dass ich bei allen Gedanken, Befunden und anderen Inhalten, die nicht von mir stammen, direkt vor Ort auf die entsprechenden Quellen verwiesen habe. Alle wörtlichen Zitate sind als solche kenntlich gemacht.

Steinheuterode, 24.April 2014

Stefan Rust (Matr.-Nr. BW 11.W.066)