

TUNAHAN SUNAR

# Der Aufbau von Beschaffungsmanagement und Beschaffungscontrolling

Ein Leitfaden für KMUs

**Tunahan Sunar**

**Der Aufbau von  
Beschaffungsmanagement und  
Beschaffungscontrolling**

**Ein Leitfaden für KMUs**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Impressum:**

Copyright © EconoBooks 2020

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Covergestaltung: GRIN Publishing GmbH

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Ziel und Ablauf der Arbeit.....	5
<b>2 Grundlagen</b> .....	<b>7</b>
2.1 Begriffsbestimmung.....	7
2.2 Beschaffung .....	11
2.3 Lieferantenintegration.....	16
2.4 Informationssysteme der Beschaffung.....	19
<b>3 Beschaffungsmanagement</b> .....	<b>25</b>
3.1 Grundlagen des Beschaffungsmanagements .....	25
3.2 Procurement-Funktion und Einordnung im Unternehmen.....	27
3.3 Power in Procurement: Die Aufgaben der Procurement-Funktion.....	33
<b>4 Beschaffungscontrolling</b> .....	<b>38</b>
4.1 Controlling .....	38
4.2 Grundlagen des Beschaffungscontrolling.....	40
4.3 Funktionen des Beschaffungscontrollings .....	42
4.4 Prozessoptimierung und Kostensenkung mit dem Beschaffungscontrolling.....	46
4.5 Entwicklung von Beschaffungsstrategien/ Normstrategien.....	48

<b>5 Strategisches Beschaffungscontrolling</b> .....	<b>57</b>
5.1 Aufgaben und Ziele des strategischen Beschaffungscontrollings.....	57
5.2 Instrumente des strategischen Beschaffungscontrollings.....	58
<b>6 Operatives Beschaffungscontrolling</b> .....	<b>82</b>
6.1 Aufgaben und Ziele des operativen Beschaffungscontrollings .....	82
6.2 Instrumente des operativen Beschaffungscontrollings .....	83
<b>7 Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>108</b>
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>110</b>

## Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
EBIT	earnings before interest and taxes
IBM	International Business Machines Corporation
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
Kfz	Kraftfahrzeug
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MoB-Entscheidung	Make or Buy-Entscheidung
ROI	Return on Investment
TCO	Total Cost of Ownership

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einfluss der Beschaffung auf den Return on Investment.....	4
Abbildung 2: vereinfachter Ablauf einer Supply Chain .....	9
Abbildung 3: Beschaffungsprozess .....	13
Abbildung 4: Prozessstufen des Lieferantenmanagements .....	16
Abbildung 5: Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen .....	26
Abbildung 6: Erfolgsfaktor Procurement-Funktion.....	28
Abbildung 7: Power in Procurement: Stärkefaktoren der Procurement-Funktion.....	32
Abbildung 8: Power in Procurement Aufgaben-Stärke-Kopplung.....	32
Abbildung 9: Einbindung des Beschaffungscontrollings im Unternehmen .....	39
Abbildung 10: Abweichungsanalyse zur Materialbeschaffung.....	44
Abbildung 11: Controlling als Führungsinstrument.....	45
Abbildung 12: Portfolio-Analyse Güterklassifizierung.....	52
Abbildung 13: Leistung des Einkaufs.....	55
Abbildung 14: Schritte zur Entwicklung einer Beschaffungsvision .....	59
Abbildung 15: Aufbau einer SWOT-Analyse .....	60
Abbildung 16: Gap-Analyse in der Beschaffung .....	62
Abbildung 17: Phasen im Beschaffungsmarketing .....	63
Abbildung 18: Zielsetzung einer Beschaffungsmarktsegmentierung.....	64
Abbildung 19: Beziehung zwischen den vier Perspektiven der Balanced Scorecard .....	69
Abbildung 20: Beispiel der Perspektiven eines Balanced Scorecard in der Beschaffung	72
Abbildung 21: Bestandteile des Total Cost of Ownership.....	78
Abbildung 22: Szenario-Technik .....	83
Abbildung 23: Lorenzkurve der ABC-Analyse.....	87
Abbildung 24: Budgetierung zwischen Absatzplan und Planbilanz.....	91
Abbildung 25: Struktur des Beschaffungsbudgets.....	94
Abbildung 26: Zusammensetzung des Wertanalyseprojektteams .....	99
Abbildung 27: Risikomanagementprozess.....	101
Abbildung 28: Wesentlichkeitsportfoliomatrix.....	104

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kostenstruktur im produzierenden Gewerbe.....	2
Tabelle 2: Überblick über die verschiedenen Kriterien der EU für KMU .....	7
Tabelle 3: Überblick über strategische und taktisch-operative Ziele .....	15
Tabelle 4: Beispiele eines strategischen Beschaffungsinformationsprogramms .....	24
Tabelle 5: Power in Procurement: Stärkefaktoren.....	29
Tabelle 6: Procurement-Aufgaben .....	33
Tabelle 7: Positionierung der Lieferanten im Marktmacht-Portfolio .....	49
Tabelle 8: strategische Grundrichtung im Marktmacht-Portfolio .....	51
Tabelle 9: Wesentliche Kostenaspekte im Total Cost of Ownership.....	75
Tabelle 10: Kostenkategorien des Total Cost of Ownerships .....	77
Tabelle 11: Bsp. für 10.000 Materialpositionen.....	86
Tabelle 12: Kombination der ABC mit der XYZ-Analyse.....	89
Tabelle 13: Behandlung der AX und CZ-Teile .....	90
Tabelle 14: Preisbestandteile eines Produktes.....	95
Tabelle 15: Preisstrukturanalyse auf Basis von Teilkosten.....	95
Tabelle 16: Beschaffungsrisiken .....	102
Tabelle 17: Erfassungsliste für Risiken.....	103
Tabelle 18: Beobachtungsliste für Risiken .....	105





## 1 Einleitung

In dem Kapitel Einleitung wird die Problemstellung näher erläutert, das Ziel definiert und der Ablauf der Arbeit beschrieben. Aufbauend auf diesen Grundlagen wird in den nächsten Kapiteln auf das Beschaffungsmanagement und das Beschaffungscontrolling näher eingegangen.

### 1.1 Problemstellung

In der Wirtschaft Deutschlands hat sich in den vergangenen Jahren ein beachtlicher Strukturwandel vollzogen, insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen. Obwohl das Supply Chain Management in den letzten Jahren immer wichtiger für die Unternehmen geworden ist, ist es oft in der Praxis so, dass die Transparenz und Messbarkeit der Prozesse nicht gegeben sind. In der Praxis gibt es oft ungeordnete Ansammlungen von Kennzahlen, die sich über die Jahre angehäuft haben. Dadurch wird es dem Unternehmen erschwert, eine zielgerichtete Entscheidung zu treffen, weil die Informationen nicht oder nicht rechtzeitig bereitgestellt werden können.<sup>1</sup>

Keine Organisationseinheit eines Unternehmens hat eine so starke Beeinflussungsmöglichkeit hinsichtlich der anfallenden Kosten wie die Einkaufsabteilung. Die Unternehmen legen ihren Fokus immer mehr auf ihre Kernkompetenzen. Dadurch nimmt die Fertigungstiefe im Unternehmen ab und der Wertschöpfungsanteil externer Partner nimmt zu. Der Material-kostenanteil deutscher Fertigungsunternehmen hat sich gemessen am Umsatz in den letzten 20 Jahren verdoppelt. Bei Materialquoten von 50% und mehr hat der Einkauf den größten Anteil an den Betriebsausgaben.<sup>2</sup>

Neben der abnehmenden Wertschöpfungstiefe sind weitere strategische Erfolgspotenziale für den Bedeutungszuwachs der Beschaffung verantwortlich. Die Globalisierung der Märkte macht die Steuerung des Produktions- und Lieferantennetzwerkes komplexer. Unternehmen und Lieferanten arbeiten heutzutage eng miteinander zusammen, sodass systematische Analysen, Überwachungen und Steuerun-

---

<sup>1</sup> S. Orths (2009), S.11

<sup>2</sup> S. Weigel/ Rücker (2015), S.5

gen der Risiken im Supply Chain Management immer bedeutsamer werden. Außerdem haben sich Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Transport- und Logistiknetzwerke rasant entwickelt.<sup>3</sup>

Der Erfolg eines Unternehmens ergibt sich durch den Gewinn bzw. der Gewinnentwicklung. Dabei kann kurzfristig festgestellt werden, wo das Unternehmen betriebswirtschaftlich steht. Mittel- und langfristig zeigt sich, ob die angewandten unternehmerischen Strategien greifen. Die wichtigste Kenngröße in diesem Fall ist der EBIT. Der EBIT zeigt, wie erfolgreich das Unternehmen im operativen Geschäft ist. Die Voraussetzung für ein hohes EBIT ist der Umsatz. Allerdings folgt aus einem hohen Umsatz nicht zwangsläufig ein hoher Gewinn.<sup>4</sup>

In der folgenden Tabelle ist der prozentuale Anteil der Waren und Dienstleistungseinkäufe verschiedener Branchen zu sehen.

	<b>Waren und Dienstleistungseinkäufe [%]</b>			
	<b>Produzierendes Gewerbe</b>	<b>Beispiel Kfz-Bau</b>	<b>Beispiel Chemierzeugnisse</b>	<b>Beispiel Maschinenbau</b>
<b>BRD-Statistisches Jahrbuch 2017</b>	<b>74,7</b>	<b>79,6</b>	<b>75,4</b>	<b>67,8</b>

Tabelle 1: Kostenstruktur im produzierenden Gewerbe<sup>5</sup>

In der Tabelle ist zu sehen, dass der Fremdleistungsanteil für Waren und Dienstleistungen im Schnitt über 70% betragen. Wenn bei der Einhaltung vorgegebener Leistungskriterien die Beschaffungskosten gesenkt werden, gehen diese Einsparungen unmittelbar in den Gewinn des Unternehmens ein. Anhand der klassischen Formel nach Koppelman kann die Hebelwirkung der Beschaffung eindrucksvoll verdeutlicht werden:<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> S. Heß (2011), S.53f.

<sup>4</sup> S. Bräkling/ Oidtmann (2019), S.10

<sup>5</sup> S. Bräkling/ Oidtmann (2019), S.10

<sup>6</sup> S. Koppelman (2004), S.7f.

$$GB = \frac{(B \cdot K)}{UR}$$

GB = Gewinnbeteiligung der Beschaffung

B = Beschaffungskosten in % vom Umsatz

UR = Umsatzrendite in %

K = Kostensenkungsziel in % der Beschaffungskosten

In dem folgenden Beispiel ist zu sehen, dass wenn der Beschaffungskostenanteil am betrieblichen Umsatz bei 60% liegt, eine Umsatzrendite von 5% gegeben ist und die Beschaffungskosten um 1% gesenkt werden, sich die folgende Rechnung ergibt.<sup>7</sup>

$$GB = \frac{60 \cdot 1}{5} = 12$$

Hieraus geht hervor, dass eine Reduzierung der Beschaffungskosten um 1%, die gleiche Gewinnwirkung wie eine Umsatzsteigerung von 12% hat. In genauen Zahlen heißt es, dass bei einem Umsatz von 500 Mio. €, Beschaffungskosten von 300 Mio. € und einer Umsatzrendite von 5%, die Senkung der Beschaffungskosten um 3 Mio. €, die gleiche Gewinnwirkung wie eine Umsatzsteigerung von 60 Mio. € hat.<sup>8</sup>

Außerdem können die Auswirkungen auf die Unternehmensrentabilität anhand des Return on Investments (ROI) verdeutlicht werden. In der folgenden Abbildung ist der Einfluss der Materialkostensenkung zum Return on Investment zu sehen.

---

<sup>7</sup> S. Bräkling/ Oidtmann (2019), S.11

<sup>8</sup> S. Bräkling/ Oidtmann (2019), S.11

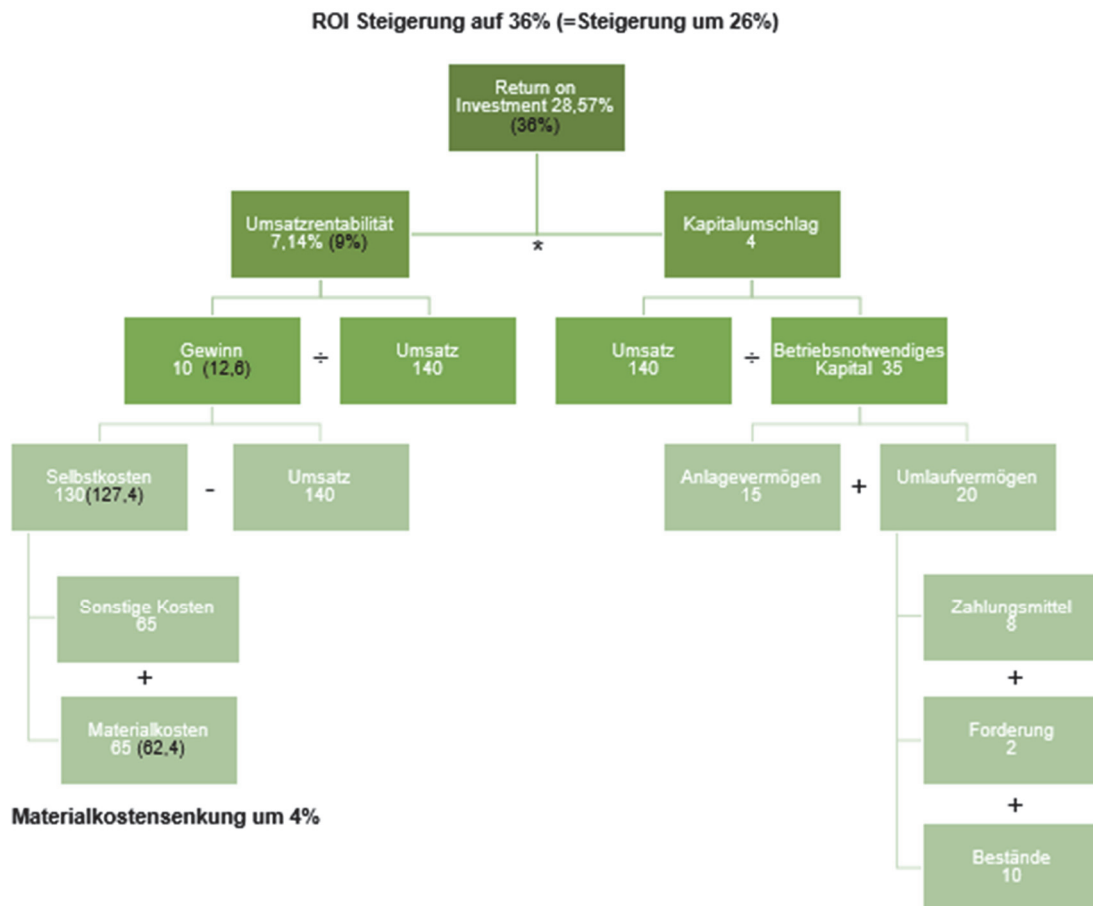


Abbildung 1: Einfluss der Beschaffung auf den Return on Investment (Angaben in Mio. €)<sup>9</sup>

Die Selbstkosten in der Abbildung 1 bestehen aus ca. 50% Materialkosten. Wenn die Materialkosten um 4% reduziert werden können, steigt der Gewinn von 10 Mio. € auf 12,6 Mio. € an. Dadurch steigt die Umsatzrentabilität und der Return on Investment wird auch positiv beeinflusst.

Allerdings kann eine zu hohe Materialkostensenkung auch zu Problemen führen. Wenn der Kostenhebel überreizt wird, kann es zu negativen Konsequenzen in der Marktfähigkeit des Unternehmens kommen. Außerdem stehen die Kosten immer im Zusammenhang mit der Qualität, der Liefergeschwindigkeit und der eigenen Position in den Beschaffungsmärkten. Hier kommt dem Beschaffungsmanagement eine bedeutende Aufgabe zu. Das Beschaffungsmanagement muss in der Lage sein Kosten und Leistung optimal auszubalancieren, um maximale Margenwirksamkeit zu erzielen. Um das zu realisieren, benötigt das Beschaffungsmanagement hochqualifizierte und kompetente Mitarbeiter.<sup>10</sup> Die KMU geraten immer mehr unter

<sup>9</sup> S. Weigel/ Rücker (2015), S.6

<sup>10</sup> S. Bräkling/ Oidtmann (2019), S.11f.