

**Stella-Christina Jäger**

**Instrumente des  
Beschaffungscontrollings:  
Balanced Scorecard und  
Lieferantenmanagement  
im Fokus**

Stella-Christina Jäger  
**Instrumente des Beschaffungscontrollings:  
Balanced Scorecard und Lieferantenmanagement im Fokus**

IGEL Verlag

Stella-Christina Jäger

**Instrumente des Beschaffungscontrollings:  
Balanced Scorecard und Lieferantenmanagement im Fokus**

1. Auflage 2009 | ISBN: 978-3-86815-449-8

© IGEL Verlag GmbH, 2009. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses eBook wurde nach bestem Wissen und mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Im Hinblick auf das Produkthaftungsgesetz weisen Autoren und Verlag darauf hin, dass inhaltliche Fehler und Änderungen nach Drucklegung dennoch nicht auszuschließen sind. Aus diesem Grund übernehmen Verlag und Autoren keine Haftung und Gewährleistung. Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr.



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Beschaffungscontrolling</b>	<b>2</b>
2.1 Charakterisierung des strategischen Controllings	2
2.1.1 Entwicklungen des Controllings und aktuelle Kontextbedingungen	3
2.1.2 Aufgaben und Ziele des Controllings	3
2.1.3 Aufgabe der Informationsversorgung	5
2.1.4 Aufgabe der Planung	6
2.1.5 Aufgabe der Kontrolle	6
2.2 Strategisches Beschaffungsmanagement	6
2.2.1 Tendenzen in der Unternehmensumwelt	7
2.2.2 Umfeldanalyse des Beschaffungsmanagements	8
2.2.3 Tendenzen im Beschaffungsbereich	10
2.2.4 Aufgaben und Ziele des strategischen Beschaffungsmanagements	15
2.2.4.1 Integrationsfunktion	15
2.2.4.2 Innovationsfunktion	16
2.2.4.3 Vertikale Kooperationseffekte	16
2.2.4.4 Horizontale Kooperationseffekte	17
2.3. Notwendigkeit eines Beschaffungscontrollings	17
2.3.1 Fazit	20
2.4 Ziele und Aufgaben des strategischen Beschaffungscontrollings	20
2.4.1 Elemente eines Beschaffungscontrolling-Portfolios	21
2.5 Instrumente des Beschaffungscontrollings	23
2.5.1 ABC Analyse	24
2.5.1.1 Anwendung im Beschaffungsbereich:	25
2.5.1.2 Analyse und Klassifizierung der Beschaffungsobjekte	25
2.5.1.3 Gegenstand der XYZ Analyse	27
2.5.1.4 ABC-XYZ- Analyse und Konsequenzen für die Beschaffung	27
2.5.1.5 Bedeutung der ABC-/XYZ- Analyse im Beschaffungscontrolling	28
2.5.2 Prozesskostenrechnung	28
2.5.2.1 Vergleich traditionelle Kostenrechnung und Prozesskostenrechnung	29
2.5.2.2 Ziele der Prozesskostenrechnung	30
2.5.2.3 Prozesskostenrechnung als Controllinginstrument im Beschaffungsbereich	31
2.5.3 Benchmarking	32
2.5.3.1 Bedeutung des Benchmarking	33
2.5.3.2 Arten des Benchmarking	33
2.5.3.3 Benchmarking im Beschaffungsbereich	34

2.5.4	Kennzahlensysteme	35
2.5.4.1	Funktionen von Kennzahlen	35
2.5.4.2	Funktion der Kennzahlen im Beschaffungscontrolling	36
2.5.5	Portfolioanalysen	39
2.5.5.1	Portfolioanalysen im Beschaffungsbereich	39
2.5.5.2	Portfolioanalyse als Instrument des Beschaffungscontrollings	44
<b>3.</b>	<b>Balanced Scorecard als Instrument des Beschaffungscontrollings</b>	<b>45</b>
3.1	Die „klassische“ Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton	45
3.1.1	Bedeutung der Unternehmensstrategie	46
3.1.2	Konzept der Balanced Scorecard	46
3.1.3	Grundidee der Balanced Scorecard	47
3.1.4	Die Balanced Scorecard als Managementsystem	48
3.1.5	Perspektiven der klassischen Balanced Scorecard	49
3.1.5.1	Finanzperspektive	50
3.1.5.2	Kundenperspektive	51
3.1.5.3	Prozessperspektive	52
3.1.5.4	Lern- und Entwicklungsperspektive	53
3.1.6	Messgrößen, Zielwerte und strategische Aktionen	54
3.1.7	Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Balanced Scorecard	55
3.2	Von der traditionellen Balanced Scorecard zur Procurement-Balanced Scorecard (P-BSC)	56
3.2.1	Ziele und Notwendigkeit einer Procurement-Balanced Scorecard	57
3.2.2	Perspektiven der P-BSC	57
3.3	Von der Procurement-Balanced Scorecard zur Cross-Balanced Scorecard (X-BSC)	59
3.3.1	Ziele und Notwendigkeit einer Cross-Balanced Scorecard (X-BSC)	60
3.3.2	Verwendung der traditionellen Perspektiven	62
3.3.3	Umstrukturierung der traditionellen Balanced Scorecard	63
<b>4.</b>	<b>Lieferantenmanagement</b>	<b>66</b>
4.1	Notwendigkeit eines Lieferantenmanagements	66
4.2	Ziele eines Lieferantenmanagements	69
4.3	Lieferantenmanagement als Instrument des Beschaffungscontrollings	70
4.4	Elemente des Lieferantenmanagements	71
4.4.1	Lieferantenanalyse und Präqualifizierung von Lieferanten	72
4.4.1.1	D-U-N-S Nummer	73
4.4.1.2	Präqualifizierungsfragebogen	73
4.4.1.3	Lieferantenportal	74
4.4.2	Lieferantenbewertung	75
4.4.2.1	ABC-Analyse	76
4.4.2.2	Portfolioanalyse	77

4.4.2.3	Bewertung der ABC- und Portfolioanalyse	78
4.4.2.4	Supplier Lifetime Value (SLV)	78
4.4.2.5	Scoring Methode	80
4.4.3	Lieferantenentwicklung	85
4.4.4	Lieferantenscorecard	87
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>91</b>
<b>6.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>94</b>

## Abbildungsverzeichnis

1. Five Forces nach Porter für den Beschaffungsmarkt	9
2. Beschaffungscontrolling-Portfolio	21
3. Beschaffungsseitig ausgerichtete Controllinginstrumente	23
4. Lieferantenseitig ausgerichtete Controllinginstrumente	24
5. ABC-Analyse	26
6. ABC/XYZ-Analyse	27
7. Beispiel einer Tätigkeitsanalyse im Einkauf	30
8. Marktmacht-Portfolio	40
9. Versorgungsrisiko-Portfolio	42
10. Balanced Scorecard als Managementsystem	49
11. Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Balanced Scorecard	55
12. Closed Loop nach Wallenburg/Weber	56
13. Procurement-Balanced Scorecard	59
14. Cross-Balanced Scorecard	63
15. Cross-Balanced Scorecard nach Bacher	65
16. Schlüsselrolle der Lieferanten in der Wertschöpfungskette	68
17. Zulieferpyramide	69
18. Elemente des Lieferantenmanagements	71
19. Präqualifizierungsfragebogen	74
20. Lieferantenportfolio	77
21. Supplier Lifetime Value	79
22. Bewertungsbogen	82
23. Klassifizierung der Lieferanten	83
24. Konsequenzen aus der Lieferantenbewertung	85
25. Lieferantenscorecard nach Ferreras	88



## 1. Einleitung

Die strategische Bedeutung der Beschaffung hat sich in der Unternehmenspraxis<sup>1</sup> in den vergangenen Jahren radikal gewandelt. Während jedoch andere Unternehmensbereiche, beispielsweise das Marketing, bereits seit längerem im Fokus der Unternehmensführung stehen und daher sowohl in der Theorie, als auch in der Praxis die Notwendigkeit und Chance des Einsatzes einer Controllingfunktion erkannt wurde, ist im Beschaffungsbereich hier noch ein Manko zu verzeichnen. Ziel dieser Arbeit ist es, die Funktion und die Notwendigkeit des Beschaffungscontrollings zu analysieren und Instrumente zur Umsetzung der Aufgaben und Ziele vorzustellen.

---

<sup>1</sup> Unternehmen werden im Kontext dieser Arbeit verstanden als Industrieunternehmen.

## 2. Beschaffungscontrolling

Das Beschaffungscontrolling, als spezifisches Bereichscontrolling, kann definiert werden als eine zukunftsorientierte Unterstützungsfunktion des Beschaffungsmanagements bei Planung und erfolgsorientierter Steuerung der Beschaffungsaktivitäten, im Sinne von Erfassung, Analyse und Optimierung von Beschaffungskosten sowie Messung des Beschaffungserfolgs unter Bereitstellung relevanter Informationen.<sup>2</sup> Oftmals wurde in der Literatur die Kostenseite überbetont. Erst in den vergangenen Jahren wurde der Beitrag der Beschaffung zum Unternehmenserfolg gezielt untersucht.<sup>3</sup>

In den nachfolgenden Kapiteln sollen zunächst die Bereiche Controlling und Beschaffung hinsichtlich ihrer Funktion, Aufgaben und Ziele charakterisiert werden, um dann die Notwendigkeit eines spezifischen Beschaffungscontrollings aufzuzeigen und auch hier Funktion, Aufgaben und Ziele zu beschreiben. In Kapitel 2.5. werden einige ausgewählte Instrumente des Beschaffungscontrollings hinsichtlich ihrer Funktionsweise erläutert.

### 2.1 Charakterisierung des strategischen Controllings

Der Begriff Controlling wurde und wird oftmals fälschlicherweise mit dem Begriff der vergangenheitsorientierten Kontrolle gleichgesetzt, dadurch werden jedoch die wahren Potenziale der Funktion Controlling vernachlässigt, die neben der Kontrolle auch die Steuerung, Planung und Informationsversorgung einschließt.<sup>4</sup> Controlling wird vielmehr als ein „modernes Konzept der Unternehmenssteuerung“<sup>5</sup> verstanden und unterstützt die Unternehmensführung bei Adaption an sich verändernde Umweltbedingungen und der erfolgsorientierten Führung des Unternehmens.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Katzmarzyk, J., Einkaufs-Controlling, 1988 S. 110-114.

<sup>3</sup> Vgl. Piontek, J., Beschaffungscontrolling, 2004, S. 45.

<sup>4</sup> Vgl. Link, J., Führungssysteme, 2006, S. 194; Vgl. Küpper, H., Controlling, 2005, S. 198.

<sup>5</sup> Schröder, E., Unternehmenscontrolling, 1996, S. 21.

<sup>6</sup> Vgl. Flatten, U., Controlling Materialwirtschaft, 1986, S. 32-33; Vgl. Katzmarzyk, J., Einkaufs-Controlling, 1988, S.15.

### 2.1.1 Entwicklungen des Controllings und aktuelle Kontextbedingungen

Der Wandel des Controllingbegriffs von der zu einseitigen Sicht der Kontrolle bis zur heutigen Sicht hängt stark mit den veränderten Kontextbedingungen der Unternehmen zusammen. Die steigende Dynamik und Komplexität verlangt von Unternehmen die immer schnellere Anpassung an die Bedingungen um wettbewerbsfähig zu bleiben.<sup>7</sup>

„Handlungsspielraum stellt ein Erfolgspotenzial dar und ist gleichbedeutend mit Flexibilität, denn es gewährt Zeit zum Handeln (Anpassen).“<sup>8</sup> Das strategische Controlling muss hier also einsetzen und für das Unternehmen einen zeitlichen Vorsprung herausarbeiten, dadurch die Unsicherheit reduzieren und so langfristige Erfolgspotenziale schaffen.<sup>9</sup> Dies ist nur möglich, wenn entsprechende Systeme implementiert werden, die eine Früherkennungsfunktion wahrnehmen. Nur so können Chancen und Risiken aus schwachen Signalen erkannt und entsprechend beachtet werden.

### 2.1.2 Aufgaben und Ziele des Controllings

Zur Konzeption des Controllings und den damit verbundenen Aufgaben und Ziele gibt es in der Literatur verschiedene Auffassungen. Nach Link gibt es hierzu einen gewissen Grundsatzkonsens, der die Aufgabe des Controllings als „Einsatz, Verbesserung und Koordination von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen“<sup>10</sup> definiert. Die Ziele werden jedoch in den unterschiedlichen Konzeptionen unterschiedlich erweitert. Scherm/Pietsch<sup>11</sup> unterscheiden hierbei klassische und neue Konzeptionen, die im Folgenden kurz hinsichtlich ihrer wesentlichen Kennzeichen erläutert werden sollen.

---

<sup>7</sup> Vgl. Link, J., Marketing-Controlling, 2006, S. 3-5.

<sup>8</sup> Piontek, J., Beschaffungscontrolling, 2004, S. 11.

<sup>9</sup> Vgl. Flatten, U., Controlling Materialwirtschaft, 1986, S. 58; vgl. Link, J., Marketing-Controlling, 2006, S. 12.

<sup>10</sup> Link, J., Marketing-Controlling, 2006, S. 9.

<sup>11</sup> Vgl. Scherm, E./Pietsch, G. Theorien und Konzeptionen, 2004, S. 11.