

**Total-Cost-Optimierung durch
differenziertes Beschaffungskostenmanagement**

- Eine theoretische und empirische Untersuchung -

**Meinen Eltern und
Nadine**

Alexander Abeler

**Total-Cost-Optimierung durch differenziertes
Beschaffungskostenmanagement**

- Eine theoretische und empirische Untersuchung -

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

1. Auflage 2010

Alexander Abeler
Total-Cost-Optimierung durch differenziertes
Beschaffungskostenmanagement
- Eine theoretische und empirische Untersuchung -

1. Auflage

München: TCW Transfer Centrum GmbH & Co. KG, 2010

ISBN: 978-3-941967-03-8

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.

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Geleitwort

Mit dem steigenden Anteil der Beschaffungskosten an den Gesamtkosten steigen auch die Bedeutung und die Kostenverantwortung der Beschaffungsfunktion in Unternehmen. Gleichzeitig hat sich das Spektrum der zu beschaffenden Materialien und Dienstleistungen erweitert. Es werden nicht mehr einfach zu beschreibende Materialien, sondern Ergebnisse komplexer Wertschöpfungsprozesse beschafft. Diese Entwicklung geht einher mit einer kontinuierlichen Ausweitung der Beschaffungsaufgaben. Die aktive Gestaltung von Kosten durch die Auswahl von Beschaffungsmärkten, Lieferanten und Dispositionsverfahren, aber auch durch die konstruktive Gestaltung der Beschaffungsobjekte bestimmt zunehmend den Arbeitsalltag in der Beschaffung.

Die grundlegende These des Autors ist, dass die von der Beschaffung beeinflussten Kosten und Einsparungen stark von der Kostentransparenz abhängen, die bis zur endgültigen Vergabeentscheidung hergestellt werden kann. Diesem Gedanken liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass durch Vergabeentscheidungen nicht nur Einstandspreise festgelegt werden. Vielmehr werden durch Vergabeentscheidungen auch Beschaffungsnebenkosten und Kosten in anderen Fachbereichen verursacht. Diese gilt es so gut wie möglich zu prognostizieren und in Vergabeentscheidungen einzubeziehen.

Die Schwierigkeit bei der Herstellung von Informations- und Kostentransparenz vor Vergabeentscheidungen besteht in der Heterogenität von Beschaffungssituationen. Die sehr verschiedenen Ausprägungsformen von Beschaffungssituationen erfordern eine spezifisch angepasste Vorgehensweise bei der Vorbereitung von Vergabeentscheidungen.

Der Autor entwickelt einen Lösungsweg für die beschriebene Beschaffungskostenproblematik. Er analysiert die Einflussgrößen, die auf Beschaffungssituationen wirken. Diese Analyse basiert sowohl auf einer breiten Literaturanalyse als auch auf Experteninterviews, in denen die Wirkung unterschiedlicher Einflussgrößen abgefragt wurde. Es gelingt dem Autor die identifizierten Einflussgrößen so zu verdichten, dass die Vielzahl denkbarer Beschaffungssituationen auf vier Typen von Beschaffungssituationen reduziert werden kann. Diese vier Typen von Beschaffungssituationen differenzieren sich hinsichtlich ihrer Anforderungen an die Vorbereitung einer Vergabeentscheidung. In hervorzuhebender Vollständigkeit beschreibt der Autor das verfügbare Instrumentarium zur Vorbereitung von Vergabeentscheidungen. Darüberhinaus erarbei-

tet er den konkreten Methodeneinsatz anhand exemplarischer Fallstudien. Es gelingt dem Autor valide Gestaltungsempfehlungen für Beschaffungssituationen abzuleiten.

Mit der in dieser Arbeit konzipierten Systematik steht ein umfassender Methodenbaukasten zur spezifischen Vorbereitung von Vergabeentscheidungen in unterschiedlichen Beschaffungssituationen zur Verfügung. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass der erzielbare Beschaffungserfolg stark mit der Qualität und Form der Vorbereitung von Vergabeentscheidungen korreliert und dass die Weiterentwicklung des Beschaffungskostenmanagements in der unternehmerischen Praxis gewinnbringend ist. Herrn Abeler ist es in sehr überzeugender Weise gelungen, ein theoretisch und empirisch fundiertes Lösungskonzept für eine erfolgreiche Gestaltung der Beschaffungskosten zu entwickeln.

Dem Buch liegt eine Dissertation an der Technischen Universität München zugrunde. Es liefert gleichermaßen eine Fülle interessanter Anregungen für die Leser aus Wissenschaft und unternehmerischer Praxis, die sich mit Fragen des Beschaffungsmanagements und speziell mit der Gestaltung von Kosten in der Beschaffung auseinandersetzen.

München, 1. Juni 2010

Horst Wildemann
Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.

Vorwort

Durch Vergabeentscheidungen der Beschaffungsabteilungen in industriellen Unternehmen wird ein Großteil der Gesamtkosten von Unternehmen determiniert. Trotz der großen Hebelwirkung der Beschaffungskosten, werden Vergabeentscheidungen in der Praxis häufig nicht so getroffen, dass sie die Gesamtkostenposition von Unternehmen optimieren.

Zur optimalen Entscheidungsfindung bei Vergabeentscheidungen sollten strategische, technische und monetärer Aspekte berücksichtigt werden. Der häufig undifferenzierte Methodeneinsatz in der täglichen Praxis führt dazu, dass Vergabeentscheidungen in vielen Fällen auf Basis einer eingeschränkten Informationstransparenz getroffen werden. Empirisch erwiesen orientieren sich die meisten Entscheidungsträger in der Beschaffung zu stark an den Einstandspreisen der verfügbaren Vergabealternativen. Da der Einstandspreis aber nur ein Entscheidungskriterium unter vielen ist, sind die auf dieser Basis getroffenen Vergabeentscheidungen aus unternehmerischer Sicht häufig suboptimal. Geringe Einstandskosten werden häufig von hohen Qualitäts-, Logistik- und Entwicklungskosten im Unternehmen des Abnehmers überkompensiert.

Die Erfahrungen, die ich in diesem Zusammenhang in der Luftfahrt- und Automobilindustrie sammeln durfte, waren der Auslöser dafür, diese Problemstellung zum Gegenstand der vorliegenden Arbeit zu machen. Mit dieser Arbeit habe ich das Ziel verfolgt die Kosten- und Informationstransparenz zum Zeitpunkt der Vergabeentscheidung durch einen systematischen und situationspezifischen Methodeneinsatz zu erhöhen.

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen meiner Tätigkeit am Lehrstuhl für Unternehmensführung, Logistik und Produktion der Technischen Universität München. Die Erstellung der Arbeit wurde erst durch eine Vielzahl hilfreicher Anregungen möglich, für die ich mich herzlich bedanken möchte. Mein besonderer Dank gilt meinem hochverehrten akademischen Lehrer, Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann. Die Betreuung und Förderung meiner Arbeit, aber auch die persönlichen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, die er mir im Rahmen der Projektarbeiten eröffnet hat, haben wesentlich zum Gelingen der Arbeit beigetragen. Durch sein Engagement konnte ich im Rahmen zahlreicher nationaler und internationaler Industrieprojekte vielfältige Einblicke in Industrieunternehmen gewinnen. Die dabei gemachten Erfah-

rungen sind über die Jahre ein elementarer Bestandteil dieser Arbeit, aber auch meiner persönlichen Entwicklung geworden.

Herrn Univ.-Prof. Dr. Prof. h. c. Ralf Reichwald danke ich herzlich für die Übernahme des Korreferats sowie Herrn Univ.-Prof. Dr. Christoph Kaserer für den Prüfungsvorsitz.

Meinen aktuellen und ehemaligen Kollegen am TCW sowie am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Unternehmensführung, Logistik und Produktion – an der Technischen Universität München gebührt ebenfalls Dank. Ich danke ganz besonders Dr. Frank Denzler, Dr. Rainer Hachmöller, Dr. Markus Hertlein, Dr. Claus Kaluza, Tom Kible, Ulrich Krauß, Dr. Ekkehard Lübke, Dr. Simon Mehler, Dr. Kai Schnapauff, Dr. Klaus Schreiber, Tilmann Tschöke, Karl Schwarzenbilder und Dr. Thomas Zawisla für die langjährige gute Zusammenarbeit. Dank gilt auch dem Supportteam und den studentischen Hilfskräften am Lehrstuhl. Ohne ihre Hilfe wären Literaturrecherchen, Ausleihen und Rückgaben von Literatur sowie die tägliche Arbeit in den Projekten deutlich mühsamer gewesen. Stellvertretend für die vielen Helfer seien hier Sarah Kipp, Andrea Klotz und Jörg Holzgartner genannt.

Mein ganz besonderer Dank gilt meiner Mutter und meinem Vater. Ihr Vorbild und ihre Motivation haben mich stets in meinem Vorhaben und meinen Entscheidungen bestätigt. Darüber hinaus haben sie mir uneingeschränkten familiären Rückhalt und vielfältige Unterstützung geboten. Höchste Dankbarkeit schulde ich auch meiner Frau Nadine. Durch ihre Geduld und ihre Unterstützung in vielen zeitintensiven Phasen der Erstellung dieses Buches hat sie mir viel Motivation und notwendigen Freiraum gegeben. Ihnen widme ich dieses Buch.

München, im Mai 2010

Alexander Abeler

Inhaltsverzeichnis**Abbildungsverzeichnis IX****Abkürzungsverzeichnis XIV**

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	2
1.2	Stand der Forschung und Literatur.....	4
1.3	Zielsetzung der Arbeit.....	14
1.4	Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	16
2	Konzeptioneller Bezugsrahmen des Beschaffungskostenmanagements.....	20
2.1	Beschaffungsmanagement als Betrachtungsgegenstand	20
2.1.1	Begriffliche Abgrenzung.....	21
2.1.1.1	Einkauf	25
2.1.1.2	Beschaffung bzw. Beschaffungsmanagement	27
2.1.1.3	Materialwirtschaft	31
2.1.2	Ziele und Aufgaben des Beschaffungsmanagements	34
2.1.2.1	Beschaffungsziele	34
2.1.2.2	Strategische und operative Beschaffungsaufgaben.....	36
2.1.2.3	Erfolgsbeitrag des Einkaufs	38
2.1.3	Beschaffungsprozess.....	42
2.1.3.1	Einbettung der Beschaffung in den Unternehmensprozess	42
2.1.3.2	Ansätze zur Definition von Beschaffungsprozessen	45
2.1.3.3	Definition eines Referenzprozesses.....	48
2.1.4	Abnehmer-Lieferanten-Beziehung.....	51
2.1.4.1	Differenzierung von Lieferantentypen	51
2.1.4.2	Typen von Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen	57
2.1.4.3	Gestaltung von Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen	65
2.2	Kostenmanagement als Betrachtungsgegenstand	71
2.2.1	Begriffliche Abgrenzungen.....	72
2.2.1.1	Kostentheorie und Beschaffungskostenmanagement.....	72
2.2.1.2	Kostenrechnung, -controlling und -management	79
2.2.1.3	Bedeutung des Kostenmanagements für die Beschaffung.	83
2.2.2	Ziele und Aufgaben des Kostenmanagements	85
2.2.2.1	Kostenoptimale Produktgestaltung	88

2.2.2.2	Kostenoptimale Prozessgestaltung	92
2.2.2.3	Kostenoptimaler Ressourceneinsatz.....	98
2.2.3	Kostenmanagementprozess	102
2.3	Elemente der Vergabeentscheidung als Betrachtungsgegenstand.....	103
2.3.1	Beschaffungsmarktforschung	105
2.3.2	Lieferantenbewertung	108
2.3.3	Beschaffungskostenrechnung / -management	110
2.4	Zusammenfassung des konzeptionellen Bezugsrahmens	117
3	Modell zur Optimierung von Vergabeentscheidungen.....	119
3.1	Entwicklung eines Modells zur Analyse von Beschaffungssituationen..	119
3.1.1	Vorgehensweise zur Typenbildung von Beschaffungssituationen	121
3.1.2	Forschungsdesign und empirische Basis	123
3.1.3	Einflussgrößenanalyse anhand von Experteninterviews	125
3.1.4	Einflussgrößenanalyse anhand von Fallstudien	130
3.1.5	Strukturierung der Einflussgrößen	137
3.2	Analyse der Einflussgrößen.....	140
3.2.1	Komplexität der Marktsituation.....	140
3.2.1.1	Fehlende Nachfragemacht des Abnehmers.....	141
3.2.1.2	Angebotsmacht der Lieferanten	143
3.2.1.3	Intensität des Nachfragewettbewerbs	145
3.2.2	Komplexität des Beschaffungsobjektes	146
3.2.2.1	Innovationsgrad.....	146
3.2.2.2	Technische Produktkomplexität	149
3.2.2.3	Komplexität der Kostenstruktur	151
3.2.2.4	Restriktionen des Beschaffungsobjektes	153
3.2.3	Anforderung an das Beschaffungskostenmanagement.....	155
3.2.3.1	Ergebnisbeeinflussung einer Beschaffungstransaktion	156
3.2.3.2	Wertbeitrag potenzieller Lieferanten	157
3.2.3.3	Dauer der Lieferantenbeziehung/ Vertragslaufzeiten.....	159
3.2.3.4	Entfernung der Beschaffungsquellen	160
3.2.4	Anforderungen an die Kooperation	162
3.2.4.1	Integrationsanforderungen der Entwicklung.....	163
3.2.4.2	Integrationsanforderungen der Produktion.....	165
3.2.4.3	Integrationsanforderungen der Logistik.....	166
3.2.4.4	Bedarf der Lieferantenentwicklung.....	168
3.3	Verdichtung der Einflussgrößen und Ableitung von Strukturtypen	170

3.3.1	Horizont der Kostenbeeinflussung	171
3.3.2	Schwerpunkt der zu beeinflussenden Kosten.....	172
3.3.3	Beschreibung der resultierenden Strukturtypen	173
3.4	Ausprägungsanalysen der Einflussgrößen in den Fallstudien.....	178
3.5	Zusammenfassung der Modellbildung.....	195
4	Gestaltungsfelder zur Optimierung industrieller Vergabeentscheidungen	199
4.1	Ableitung von Hypothesen.....	199
4.2	Kostenrechnung als Gestaltungsfeld zur Optimierung von Vergabeentscheidungen.....	200
4.2.1	Prozesskostenrechnung	201
4.2.2	Investitionsrechnung	206
4.2.3	Sensitivitätsanalyse und Szenariotechnik.....	210
4.2.4	Partialkostenrechnungen	213
4.3	Kostenmanagement als Gestaltungsfeld zur Optimierung von Vergabeentscheidungen.....	217
4.3.1	Total-Cost-of-Ownership-Analysen.....	219
4.3.1.1	Individuelle TCO-Analysen.....	223
4.3.1.2	Standardisierte TCO-Analysen	226
4.3.1.3	Total-Value-of-Ownership-Analyse	229
4.3.1.4	Zusammenfassung.....	230
4.3.2	Life-Cycle-Costing-Analysen.....	232
4.3.3	Einkaufspreisanalysen	238
4.3.3.1	Bottom-up-Kalkulation	240
4.3.3.2	Transferkalkulation	243
4.3.3.3	Linear-Performance-Pricing	243
4.3.3.4	Target Costing.....	249
4.3.4	Lieferantenworkshops.....	250
4.3.5	Konzeptwettbewerbe	252
4.4	Lieferantenmanagement als Gestaltungsfeld zur Optimierung von Vergabeentscheidungen.....	258
4.4.1	Beschaffungsmarktforschung	260
4.4.2	Lieferantenbewertung	263
4.4.3	Einkaufspotenzialanalyse	271
4.4.4	Global-Footprint-Optimization	276
4.4.5	Supplier-Lifetime-Value.....	280

4.5	Organisation des Vergabeprozesses als Gestaltungsfeld zur Optimierung von Vergabeentscheidungen	284
4.5.1	Spezialisierung der Einkäufer und Bündelung von Know-how durch Materialgruppenmanagement	285
4.5.2	Cross-funktionale Entscheidungsfindung	288
4.5.3	Abteilungsübergreifende Ziel- und Anreizsysteme	290
4.6	Ausprägungsanalyse der Gestaltungsfelder in den Fallstudien	291
4.6.1	Gestaltungsfeld Kostenrechnung	292
4.6.2	Gestaltungsfeld Kostenmanagement	294
4.6.3	Gestaltungsfeld Lieferantenmanagement	296
4.6.4	Gestaltungsfeld Organisation des Vergabeprozesses	298
4.7	Zusammenfassung der Erkenntnisse und Begründung der Hypothesen	300
5	Gestaltungsempfehlungen zur Optimierung industrieller Vergabeentscheidungen	303
5.1	Gestaltungsempfehlungen zum phasenbezogenen Methodeneinsatz ..	304
5.2	Basismethoden zur Optimierung industrieller Vergabeentscheidungen	309
5.3	Typenspezifische Gestaltungsempfehlungen	311
5.3.1	Gestaltungsempfehlungen für den Strukturtyp I: ‚Process Optimization‘	312
5.3.2	Gestaltungsempfehlungen für den Strukturtyp II: ‚Negotiation Excellence‘	314
5.3.3	Gestaltungsempfehlungen für den Strukturtyp III: ‚Network Optimization‘	317
5.3.4	Gestaltungsempfehlungen für den Strukturtyp IV: ‚Product Optimization‘	320
5.4	Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen	323
6	Zusammenfassung und Ausblick	326
	Literaturverzeichnis	338
	Der Autor	373

1 Einleitung

Seit Jahren sind Unternehmen anspruchsvollen Veränderungen ausgesetzt. Der zunehmende Kostendruck, steigende Kundenanforderungen, die Internationalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte sowie die steigende Komplexität von Produkten und Geschäftsmodellen erfordern insbesondere bei Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus sowie der Automobilindustrie hohe Anstrengungen, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Die Aktivitäten vieler Unternehmen zur Bewältigung dieser Herausforderungen und die Beiträge der betriebswirtschaftlichen Literatur sind geprägt von den folgenden Erkenntnissen:

- Die steigende Komplexität von Produkten und Prozessen führt dazu, dass eine Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen erforderlich ist, um langfristig wettbewerbsfähig sein zu können. Produkte und Prozesse, die nicht zu den eigenen Kernkompetenzen gehören, sind von leistungsfähigen Lieferanten zu beziehen.¹
- Die Freiheitsgrade zur Beeinflussung der Herstellkosten von Produkten sind in der frühen Phase des Produktentstehungsprozesses am größten, so dass Aktivitäten zur Produktoptimierung möglichst früh durchzuführen sind. Das Know-how von Lieferanten kann einen entscheidenden Beitrag zur Produkt- und Kostenoptimierung leisten und sollte frühzeitig in den Produktentstehungsprozess eingebunden werden.²
- Das Management der externen Produktion und damit die Gewährleistung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der Lieferantenbasis entscheiden über den langfristigen Erfolg von Unternehmen. Vor diesem Hintergrund sind differenzierte Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen aufzubauen, welche die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit der Lieferantenbasis sicherstellen.³
- Die Ergebniswirkung, die durch eine marginale Reduzierung der Beschaffungskosten erreicht werden kann, ist vergleichbar mit einer ungleich höheren Steigerung des Umsatzes.⁴

¹ Vgl. Arnold, 1997, S. 94f.; Prahalad, Hamel, 1990, S. 79ff.; Boutellier, 2003, S. 453ff.

² Vgl. Wildemann, 2008b, S. 330f.; Bronner, 1968, S. 16f.; zur Integration von Lieferanten in den Produktentstehungsprozess vgl. auch die Arbeit von Groher, 2003, S. 169ff.

³ Vgl. Wildemann, 2008b, S. 212ff.; Wagner, 2001, S. 183ff.; Wolters, 1995, S. 149ff.

⁴ Vgl. Wildemann, 2008b, S. 1f.; Kaufmann, 2001, S. 2ff.; Arnold, 1997, S. 15f.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse ist es nicht verwunderlich, dass der Themenkomplex der Beschaffung in der unternehmerischen Praxis enorm an Bedeutung gewonnen hat.⁵ Während der Funktionsbereich der Beschaffung in der Vergangenheit als Erfüllungsgehilfe der Produktion verstanden wurde, hat sich diese Rolle heute zu der eines strategischen Partners im Unternehmen weiterentwickelt.⁶ Studien belegen, dass sich die Beschaffung zum wichtigsten Handlungsfeld zur Gestaltung von Kosten entwickelt hat.⁷ Diese Entwicklung wurde für die Gegenwart und wird für die Zukunft in diversen wissenschaftlichen Trend- und Delphistudien bestätigt.⁸ Dabei wird insbesondere die Bedeutung der Beschaffung für das unternehmensübergreifende Kostenmanagement herausgestellt.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Der Gestaltungsspielraum der Beschaffung liegt schwerpunktmäßig in der Identifikation von Lieferanten und den Lieferantenverhandlungen. In letzter Konsequenz lässt sich der Gestaltungsspielraum der Beschaffung auf die Nominierung von Lieferanten und damit auf die Vergabeentscheidung reduzieren. Durch Vergabeentscheidungen werden in erster Linie die Einstandspreise von Beschaffungsobjekten festgelegt, aber auch die Kosten anderer Funktionsbereiche (Logistik, Qualität, Entwicklung), das Versorgungsrisiko und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Produkte beeinflusst.

Die bisherigen Beiträge der betriebswirtschaftlichen Forschung zum Beschaffungsmanagement orientieren sich häufig an Teilaspekten von Beschaffungsvorgängen. So existieren viele Beiträge zur Beschaffungsmarktforschung, zur Lieferantenbewertung und zum strategischen Lieferantenmanagement. Darüber hinaus liegt eine Vielzahl von Beiträgen vor, die sich mit einzelnen Methoden und Hilfsmitteln zur Vorbereitung von Vergabeentscheidungen beschäftigen. Ein überzeugendes Konzept, das die Vorbereitung von Vergabeentscheidungen und insbesondere den dazu erforderlichen Methodeneinsatz systematisiert, existiert bislang nicht.

⁵ Zur Entwicklung der Bedeutung der Beschaffung vgl. Large, 2006, S. 3ff.; Kaufmann, 2001, S. 17ff.

⁶ Vgl. Wildemann, 2008b, S. 141; Ellram, 1992, S. 27.

⁷ Vgl. Price-Waterhouse-Coopers, 2007, S. 12.

⁸ Vgl. Trent, Monczka, 1998, S. 2ff.; Carter et al., 2000, S. 14ff.; Ogden et al., 2005, S. 29ff.

Die in der Literatur beschriebenen Methoden zur Vorbereitung von Vergabeentscheidungen werden in der unternehmerischen Praxis nur bedingt eingesetzt. Konzepte wie die von CLEMENS und PAMPEL geforderte Beschaffungskosten- bzw. Koordinationskostenrechnung bzw. die von ELLRAM propagierte Total-Cost-of-Ownership-Kalkulation werden in der Praxis nur selten angewendet. Der eingeschränkte und häufig undifferenzierte Methodeneinsatz führt dazu, dass Vergabeentscheidungen in vielen Fällen auf Basis einer geringen Informationstransparenz getroffen werden. Auch wenn Vergabeentscheidungen aufgrund strategischer, technischer und monetärer Aspekte getroffen werden sollten, orientieren sich, empirisch nachgewiesen, viele Entscheidungsträger in der Beschaffung stark an den Einstandspreisen der verfügbaren Vergabealternativen.⁹ Da der Einstandspreis aber nur ein Entscheidungskriterium unter vielen ist, sind die auf dieser Basis getroffenen Vergabeentscheidungen aus unternehmerischer Sicht häufig suboptimal. Geringe Einstandskosten werden von hohen Qualitäts-, Logistik- und Entwicklungskosten im Unternehmen des Abnehmers häufig überkompensiert.

Das Phänomen dieser eindimensionalen Entscheidungsfindung ist auch darauf zurückzuführen, dass die Zielsysteme der Funktionsbereiche in vielen Unternehmen nicht ausreichend aufeinander abgestimmt sind. So wird die Zielerreichung der Beschaffung in vielen Unternehmen an der Entwicklung der Einstandspreise festgemacht. Für die Beschaffung werden somit keine Anreize gesetzt, die Ressourcen anderer Funktionsbereiche zu schonen. Derartige Konstellationen der Zielsysteme in Unternehmen führen zu Zielkonflikten zwischen den Funktionsbereichen und erschweren die für das Kostenmanagement und für das Treffen von Vergabeentscheidungen essenzielle crossfunktionale Zusammenarbeit.¹⁰

Die aufgezeigten Defizite und Zielkonflikte verdeutlichen die Problemstellung der vorliegenden Arbeit. Für die Erreichung einer Total-Cost-Optimierung bei Vergabeentscheidungen sind die folgenden Fragen bezüglich eines differenzierten Beschaffungskostenmanagements zu beantworten:

⁹ Vgl. Anderson et al., 2000, S. 307ff.

¹⁰ Vgl. Anderson et al., 2000, S. 307ff.; Wouters et al., 2005, S. 170ff.; Dumond, 1994, S. 3ff.

- Worin bestehen die Ursachen für Vergabeentscheidungen, die ex post betrachtet, suboptimal getroffen wurden?
- Worin bestehen die Hebel der Kostenoptimierung von Vergabeentscheidungen?
- Welche Einflussgrößen wirken auf die Auswahl des adäquaten Methodeneinsatzes in Beschaffungssituationen?
- Wie könnte eine Strukturierung von Beschaffungssituationen aussehen, die sich nach ihrem Methodeneinsatz voneinander abgrenzen lassen?
- Wie intensiv und zielführend ist die Vorbereitung von Vergabeentscheidungen in der unternehmerischen Praxis? Worin liegen verbreitete Defizite?
- Durch welche Gestaltungsfelder lassen sich die durch Vergabeentscheidungen induzierten Kosten beeinflussen?
- Wann ist der optimale Zeitpunkt für den Einsatz von Methoden zur Vorbereitung von Vergabeentscheidungen?
- Welche Gestaltungsempfehlungen zur Optimierung der durch Vergabeentscheidungen induzierten Kosten können im Hinblick auf einen standardisierten Methodeneinsatz abgeleitet werden?
- Welche Gestaltungsempfehlungen zur Optimierung der durch Vergabeentscheidungen induzierten Kosten können im Hinblick auf einen situationsspezifischen Methodeneinsatz abgeleitet werden?

Die Zielsetzung sowie die Vorgehensweise und der Aufbau dieser Arbeit leiten sich aus den Anforderungen zur Beantwortung dieser Forschungsfragen ab.

1.2 Stand der Forschung und Literatur

Die Optimierung der durch Vergabeentscheidungen induzierten Kosten stellt eine Querschnittsthematik dar. Einzelaspekte dieser Querschnittsthematik wurden bereits von verschiedenen Autoren in unterschiedlichen Kontexten behandelt. Bisher fehlen eine Verknüpfung und Weiterentwicklung der Erkenntnisse, um zufriedenstellende Antworten auf die aufgestellten Forschungsfragen geben zu können. Für die beschriebene Problemstellung besitzen Ansätze aus den Themenbereichen Kostenrechnung, Kostenmanagement, Beschaffungsmanagement und Beschaffungskostenrechnung Relevanz. Darüber hinaus existieren Veröffentlichungen, die sich explizit mit der Vorbereitung von Vergabeentscheidungen beschäftigen.

Die Literatur zur Kostenrechnung ist geprägt durch die grundlegenden Arbeiten von SCHMALENBACH.¹¹ Darauf aufbauend beschäftigen sich die Arbeiten von GUTENBERG, HEINEN, RIEBEL, KILGER und LASSMANN mit dem Kostenbegriff, der Kostentheorie und der Kostenrechnung.¹² Im Mittelpunkt dieser Arbeiten stehen die Analyse der kurzfristigen Abhängigkeiten von Kosten sowie die Kostenerfassung und -allokation. Dazu wurden von verschiedenen Autoren Kostenrechnungssysteme entwickelt, die unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Dabei können Kostenrechnungssysteme mit einem Zeitbezug (Ist-, Normal- und Plankostenrechnung) und einem Sachbezug (Vollkostenrechnung, Teilkostenrechnung) voneinander abgegrenzt werden.¹³

Grundlegende Gemeinsamkeiten dieser Kostenrechnungssysteme bestehen in der Verteilung von Kosten über eine Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung sowie in einer starken Fokussierung auf den Funktionsbereich der Produktion.

Aufgrund der Ausrichtung der klassischen Kostenrechnungssysteme auf die Produktion, lassen sich die Kosten alternativer Vergabeentscheidungen in der Beschaffung nur bedingt mit diesen Systemen planen und abbilden.¹⁴ Viele für die Problemstellung relevante Kosten (Entwicklungs-, Logistik- und Qualitätskosten) fließen in den Block der Gemeinkosten und werden ohne ausreichende Berücksichtigung der Verursachungsgerechtigkeit auf Kostenträger verteilt. Dennoch können die Ansätze der Kostenrechnung einen Beitrag zur beschriebenen Problemstellung leisten. Insbesondere die Ansätze der Plankostenrechnung weisen Parallelen zur antizipativen Bewertung von alternativen Vergabeentscheidungen in der Beschaffung auf.¹⁵ So können mit Hilfe der flexiblen Plankostenrechnung Entscheidungsoptionen hinsichtlich möglicher zukünftiger Auslastungsszenarien bewertet werden. Die Kostenstrukturen der klassischen Kostenrechnung mit ihrem Fokus auf der Produktion können für die beschriebene Problemstellung hilfreich sein, wenn es darum geht, die Angebotspreise von Lieferanten nachzukalkulieren. Durch das Herunterbrechen von Angebotspreisen auf eine detaillierte Kostenstruktur lassen sich Ansatzpunkte für

¹¹ Vgl. Schmalenbach, 1963.

¹² Vgl. Gutenberg, 1954; Heinen, 1983; Riebel, 1972; Kilger, 1958; Lassmann, 1968.

¹³ Vgl. Coenenberg et al., 2007, S. 40f.

¹⁴ Vgl. Clemens, 1995, S. 9ff.

¹⁵ Vgl. Kilger et al., 2002.

die Verhandlung mit Lieferanten identifizieren und alternative Vergabeoptionen detaillierter bewerten.

Die Beiträge zum Themenfeld des Kostenmanagements sind vielfach aus der Kritik an den Systemen der Kostenrechnung entstanden.¹⁶ Sie stellen nicht die Abbildung und Dokumentation von Kosten, sondern die Gestaltung von Kosten vor ihrer Entstehung in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Der Begriff des Kostenmanagements wird in der Literatur aus verschiedenen Perspektiven diskutiert. Vertreter der betriebswirtschaftlichen Perspektive beschäftigen sich mit den Charakteristika von Kostenstrukturen und analysieren die Zurechenbarkeit von Kosten zu Kostenträgern, die Beschäftigungsabhängigkeit und die Verteilung der Kosten auf Funktionsbereiche.¹⁷ Vertreter der ingenieurwissenschaftlichen Perspektive haben die Entwicklung von Methoden vorangetrieben, die den Prozess der Produktentwicklung durch die Bereitstellung von Informationen unterstützen. In diesem Zusammenhang sind die Methoden des Target Costing, des Life-Cycle-Costing und der Wertanalyse hervorzuheben. Die Ursprünge des Target Costing stammen aus Japan. Entgegen der traditionellen Vorgehensweise, bei der sich der Produktpreis aus den Herstellkosten zuzüglich eines Gewinnaufschlages ergibt, werden beim Target Costing die Zahlungsbereitschaft der Kunden und die Kundenanforderungen an ein Produkt bereits in die Produktentwicklung mit eingeschlossen. SAKURAI, MONDEN, WILDEMANN und SEIDENSCHWARZ beschreiben in ihren Beiträgen den zielführenden Einsatz von Methoden, um den Produktentstehungsprozess optimal zu unterstützen.¹⁸ Grundgedanke des Ansatzes ist die interdisziplinäre Integration der Funktionsbereiche Marketing, Entwicklung, Konstruktion, Produktion und Controlling in den Produktentstehungsprozess. Eine Überschreitung der vom Markt akzeptierten Kosten für ein Produkt wird durch den Einsatz des Target Costing bereits in der Phase der Produktentwicklung erkannt. Die frühzeitige Erkennung einer Zielkostenüberschreitung ermöglicht eine gezielte Produktmodifikation in der Entwicklungsphase. Das Zielkostenmanagement unterstützt so die kosten- und marktorientierte Ausrichtung des Produktentstehungsprozesses.

¹⁶ Vgl. Coenenberg et al., 2007, S. 255ff.; Männel, 1999, S. 125.

¹⁷ Vgl. Männel, 1999; Götze, 2004; Dellmann, Franz, 1994.

¹⁸ Vgl. Sakurai, 1989; Monden, 1989; Wildemann, 1999; Seidenschwarz, 1993.

Innerhalb des Lebenszyklus von Produkten fallen Entwicklungs-, Betriebs- und Entsorgungskosten an. Zwischen Kosten in den verschiedenen Lebensphasen bestehen in der Regel Trade-off-Beziehungen. Das Life-Cycle-Costing verfolgt die Realisierung eines phasenübergreifenden Kostenoptimums. Dazu werden die Kosten der unterschiedlichen Lebenszyklusphasen und die Auswirkungen von Gestaltungsoptionen auf den gesamten Lebenszyklus erfasst und gegenübergestellt. BLANCHARD beschreibt Ansätze zur Klassifikation von Lebenszykluskosten und zeigt Möglichkeiten auf, Lernkurveneffekte in die Kostenbetrachtung zu integrieren.¹⁹ WÜBBENHORST entwirft ein phasenübergreifendes Konzept zur Abbildung von Lebenszykluskosten.²⁰ Die Ausführungen von BACK-HOCK stellen Vorgehensweise und Ergebnisse der Lebenszykluskostenrechnung und der traditionellen Kostenrechnung gegenüber.²¹ ZEBOLD beschäftigt sich mit der Implementierung der Lebenszykluskostenrechnung in die Planungs- und Kontrollsysteme von Unternehmen.²² RIEZLER zeigt in seinen Ausführungen auf, wie sich die Lebenszykluskosten eines Projektes und das interne Rechnungswesen zusammenführen lassen.²³ BUBECK ergänzt die ökonomische Aussagekraft der Lebenszykluskostenrechnung um eine ökologische Perspektive und fordert die Internalisierung externer Kosten bei der Kalkulation von Lebenszykluskosten.²⁴

Die Ursprünge der Wertanalyse gehen auf MILES zurück, der in den 50er Jahren bei General Electric Vorgehensweisen zur Steigerung von Kosten-Nutzen-Verhältnissen bei Produkten entwickelt hat.²⁵ Da das Vorgehen von Wertanalysen in hohem Maße situationsspezifisch ist und sich nicht auf triviale Weise systematisieren lässt, haben sich BRONNER und SCHWARZ mit dem Vorgehen und dem Methodeneinsatz in Wertanalyseprojekten beschäftigt.²⁶ Das Vorgehen und die Arbeitstechniken der Wertanalyse sind heute in der VDI-Richtlinie 2800 (früher DIN Norm 69910) festgehalten, die einen strukturierten Ablauf für die Durchführung von Wertanalyseprojekten vorgibt.²⁷ Wesentlicher Bestandteil von Wertanalyseprojekten ist das Benchmarking. Dabei werden

¹⁹ Vgl. Blanchard, 1978.

²⁰ Vgl. Wübbenhorst, 1992.

²¹ Vgl. Back-Hock, 1988.

²² Vgl. Zehbold, 1996.

²³ Vgl. Riezler, 1996.

²⁴ Vgl. Bubeck, 2002.

²⁵ Vgl. Miles, 1964.

²⁶ Vgl. Bronner, 1989; Bronner, Herr, 2006; Schwarz, 1985.

die eigenen Produkte den Produkten von Wettbewerbern gegenübergestellt. Um eine bessere Vergleichbarkeit beim Benchmarking zu erreichen, werden Produkte auf Basis ihrer Funktionen miteinander verglichen. Dabei werden sowohl die Funktionserfüllung als auch die Herstellkosten von Funktionen analysiert und gegenübergestellt. Aus diesem Vorgehen ergeben sich neue Ansatzpunkte für die kosten- und marktgerechte Produktgestaltung. WILDEMANN hat das Konzept der Wertanalyse durch die Systematisierung und Ausweitung des Methodeneinsatzes weiterentwickelt. Das Konzept der Produktklinik schließt außerdem den systematischen Know-how-Transfer zwischen Produktlinien mit ein.²⁸

Die bisherige Literatur zum Kostenmanagement behandelt vor allem die kosten- und marktorientierte Produktgestaltung aus der Perspektive der Entwicklung. Zwar bestehen Ansätze dafür, den Prozess der Produktoptimierung cross-funktional durchzuführen, jedoch ist der Gestaltungsfreiraum, aus dem sich die zu bewertenden Handlungsoptionen generieren, in der Regel auf die Produktentwicklung begrenzt.²⁹ Die Gestaltungsfreiräume der Beschaffung zur Optimierung der Gesamtkosten von Produkten werden von der Literatur zum Kostenmanagement kaum betrachtet. Das Instrumentarium des Kostenmanagements ist in vielen Fällen auf die Beschaffung übertragbar. So können Lieferanten in den Target-Costing-Prozess integriert werden, um ihnen eine klarere Vorstellung von den Anforderungen des Marktes zu vermitteln. Darüber hinaus sollte die Beschaffung die Folgekosten von Lieferantennominierungen bei der Vergabeentscheidung berücksichtigen. Es bietet sich an, das Konzept des Life-Cycle-Costing auf die Bedürfnisse der Beschaffung zu übertragen und bei Vergabeentscheidungen mit hohen Folgekosten anzuwenden. Dadurch können suboptimale Vergabeentscheidungen vermieden werden.³⁰ Ebenso übertragbar ist das Konzept der Wertanalyse. Aufgrund der steigenden Entwicklungs- und Leistungstiefe auf der Zulieferseite werden viele Entscheidungen bei der Produktgestaltung von den Lieferanten getroffen. Das Konzept der Wertanalyse kann dazu genutzt werden, um in Workshops mit Lieferanten die Zukaufteile noch besser den Marktbedürfnissen anzupassen.³¹

²⁷ Vgl. VDI, 2006.

²⁸ Vgl. Wildemann, 1999.

²⁹ Vgl. Ehrlenspiel et al., 1998.

³⁰ Vgl. Wildemann, 2009g, S. 94ff.

³¹ Vgl. Wildemann, 2009c, S. 281ff.

Die Literatur zum Beschaffungsmanagement bietet eine Vielzahl theoretischer Ansätze, die nur teilweise zur Beantwortung der aufgestellten Forschungsfragen hilfreich sind. Einen wertvollen Beitrag für die Differenzierung unterschiedlicher Typen von Beschaffungssituationen können Einflussgrößen aus bestehenden Typologisierungen in der Beschaffung liefern.

ARNOLD differenziert Beschaffungssituationen auf der Basis ihres Neuigkeitsgrades. Dabei unterscheidet er den Neuigkeitsgrad des Beschaffungsobjektes und den Neuigkeitsgrad einer Abnehmer-Lieferanten-Beziehung. Die Kombination möglicher Ausprägungen führt zu den Beschaffungssituationen Routinebeschaffung, Lieferantenwechsel, Sortimentswechsel und Neuprodukteinführung. Für jeden Typ einer Beschaffungssituation ergibt sich ein charakteristisches Vorgehen sowie ein charakteristischer Methodeneinsatz.³²

WILDEMANN verwendet zwei unterschiedliche Typologisierungen. Die Typologisierung der Einkaufspotenzialanalyse basiert auf einem Beschaffungsgüter- und einem Beschaffungsquellenportfolio. Diese Portfolios werden in einem Gesamtportfolio verdichtet. Je nach Position eines Lieferanten im Gesamtportfolio hat WILDEMANN vier spezifische Normstrategien abgeleitet. Darüber hinaus werden durch das Portfolio Unstimmigkeiten hinsichtlich der Beschaffungsgüter- / Beschaffungsquellensituation aufgedeckt.³³ Die zweite von WILDEMANN verwendete Typologisierung charakterisiert unterschiedliche Typen von Lieferanten. Auf der Basis der von den Lieferanten wahrgenommenen technologischen Kompetenz sowie der von ihnen eingebrachten Problemlösungskompetenz werden vier Typen von Lieferanten voneinander abgegrenzt. WILDEMANN unterscheidet dabei Teilefertiger, Produktionsspezialisten, Entwicklungspartner und Wertschöpfungspartner.³⁴ Ähnliche Typologisierungen werden auch von WOLTERS und WAGNER vorgenommen.³⁵ WOLTERS leitet auf Basis einer empirischen Analyse Handlungsempfehlungen für die Beschaffung von Modulen und Systemen ab. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Leistungstiefengestaltung zwischen dem Abnehmer und dem Lieferanten.³⁶ Die Arbeit von WAGNER beschäftigt sich mit den Gestaltungsfeldern des strategischen Lieferantenmanagements. Für die Gestaltungsfelder Lieferantenbasis,

³² Vgl. Arnold, 1997, S. 175ff.

³³ Vgl. Wildemann, 2008b, S. 88ff.

³⁴ Vgl. Wildemann, 2008b, S. 217.

³⁵ Vgl. Wagner, 2001, S. 82; Wolters, 1995, S. 73.

³⁶ Vgl. Wolters, 1995.

Lieferantenentwicklung und Lieferantenintegration leitet er differenzierte Strategien und Vorgehensweisen ab.³⁷

Aufbauend auf der Lieferantentypologisierung nach WILDEMANN analysiert GROHER Formen der Lieferantenintegration in den Produktentstehungsprozess. Für jeden Lieferantentyp leitet er spezifische Gestaltungsempfehlungen ab.³⁸ Die Arbeit von HACHMÖLLER widmet sich der Zielkostenerreichung bei innovativen Kaufteilen. Darin grenzt er vier unterschiedliche Situationen und Ursachen der Zielkostenabweichung voneinander ab. In der Arbeit werden die unterschiedlichen Situationen anhand von Einflussgrößen charakterisiert. Darauf aufbauend werden Gestaltungsempfehlungen hinsichtlich eines optimalen situationsspezifischen Methodeneinsatzes abgeleitet.³⁹

In einer Studie analysieren DYER et al. das Vorgehen von Automobilunternehmen bei der Auswahl von Lieferanten. Dabei identifizieren sie starke länderbezogene Unterschiede. Im Ergebnis fordern sie differenzierte Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen in Abhängigkeit von den zugrunde liegenden Beschaffungsobjekten.⁴⁰

Die in der Literatur zum Beschaffungsmanagement entwickelten Typologisierungen können einen Beitrag dazu leisten, wichtige Einflussgrößen auf Vergabeentscheidungen zu identifizieren. Obwohl immer wieder darauf hingewiesen wird, dass Beschaffungssituationen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können, liegt bislang keine Typologisierung von Vergabeentscheidungen vor.

Die Beschaffungskostenrechnung kann als eigenes Forschungsgebiet verstanden werden, obwohl es von Beiträgen aus den Forschungsgebieten Logistik, Kostenrechnung und Beschaffungsmanagement profitiert. Bezüglich der Begrifflichkeiten gibt es in der Literatur nach wie vor keine einheitliche Nomenklatur. Die Begriffe Beschaffungskostenrechnung und Logistikkostenrechnung werden häufig noch synonym verwendet. Wie die meisten Partialkostenrechnungen sind die Überlegungen zur Beschaffungskostenrechnung aus der Kritik an der herkömmlichen Kostenrechnung entstanden. Größter Kritikpunkt sind die mangelnde Verursachungsgerechtigkeit der Kostenallokation zu Kostenträgern und die daraus resultierende schlechte Informationsqualität im Vorfeld

³⁷ Vgl. Wagner, 2001.

³⁸ Vgl. Groher, 2003.

³⁹ Vgl. Hachmöller, 2006.

⁴⁰ Vgl. Dyer et al., 1998.

von Vergabeentscheidungen. Die Grundlagen zur Beschaffungskostenrechnung wurden in der deutschsprachigen Literatur von MÄNNEL, REICHMANN und WEBER gelegt.⁴¹

Die Ansätze der Beschaffungskostenrechnung von MÄNNEL verfolgen eine entscheidungsorientierte Perspektive. Grundlage der Berechnungen sind investitionsrechnerisch orientierte Kalküle, welche die Abbildung unterschiedlicher Entscheidungsalternativen zulassen. Darin wird insbesondere unterschiedlichen Konstellationen der Leistungstiefengestaltung Rechnung getragen. Im Gegensatz zu anderen Autoren besteht der Ansatz von REICHMANN darin, die Logistikkostenrechnung in die bereits bestehenden Kostenrechnungssysteme zu integrieren. REICHMANN schlägt die logistikkonforme Überarbeitung des Betriebsabrechnungsbogens vor, um die Logistikkosten differenzierter aufzunehmen.⁴² In der sehr umfassenden und konzeptionellen Arbeit von WEBER werden die eigentlichen Defizite, welche die Entwicklung einer eigenen Logistikkostenrechnung erforderlich machen, systematisch herausgearbeitet. WEBER beschreibt darauf aufbauend ein fünfstufiges Vorgehen zur Implementierung einer Logistikkostenrechnung in der betrieblichen Praxis. Die darin entwickelten Rechnungsschemata verlaufen parallel zur herkömmlichen Kostenrechnung.

In seiner Arbeit verfolgt CLEMENS das Ziel, eine entscheidungsorientierte Beschaffungskostenrechnung aufzubauen. Darin entwickelt er Kostenstrukturen für ein- und mehrdimensionale Auswertungsrechnungen. Er unterscheidet dabei beschaffungsobjekt- und lieferantenorientierte Schemata.⁴³

Aufbauend auf den Erkenntnissen von MÄNNEL entwickelt PAMPEL eine Kooperationskostenrechnung, welche die Kosten von Lieferantenbeziehungen auswertet. PAMPEL verzichtet bewusst auf den Begriff der Beschaffungskostenrechnung, weil er die Kosten anderer Fachbereiche im Unternehmen (Entwicklung, Beschaffung, Qualität, Produktion, Logistik) integriert. In seinem Rechnungsschema setzen sich die Beschaffungskosten aus den Beschaffungsobjektkosten, den Kooperationskosten aller Fachabteilung im Unternehmen, den Kosten Dritter und den Beschaffungsleistungskosten zusammen.⁴⁴

⁴¹ Vgl. Männel, 1986; Reichmann, 1985a; Weber, 1993.

⁴² Vgl. Reichmann, 1985a; Reichmann, 1985b.

⁴³ Vgl. Clemens, 1995.

⁴⁴ Vgl. Pampel, 1993, S. 264ff.

Die Beiträge zur Beschaffungskostenrechnung können zur Beantwortung der aufgestellten Forschungsfragen herangezogen werden. Die entwickelten Kostenstrukturen können dazu beitragen, die mit Vergabeentscheidungen verbundenen Kosten zu identifizieren und abzubilden. Eine Schwäche der vorgestellten Ansätze ist darin zu sehen, dass sie in der Regel nur die Struktur von Kosten vorgeben. In vielen Fällen bleibt unklar, wie die unterschiedlichen Kostenarten erhoben werden können. Dies stellt insbesondere dann eine große Herausforderung dar, wenn die Kosten ex ante in Form einer Plankostenrechnung prognostiziert werden müssen. Darüber hinaus sind die in der Literatur beschriebenen Kostenschemata sehr unflexibel und gehen nicht auf die Besonderheiten unterschiedlicher Typen von Beschaffungssituationen ein.

Die Vorbereitung von Vergabeentscheidungen in der Beschaffung kann als Teilaspekt des Beschaffungsmanagements verstanden werden. Speziell in den letzten Jahren hat es eine größere Anzahl von Veröffentlichungen gegeben, die sich mit einzelnen Methoden zur Vorbereitung von Vergabeentscheidungen beschäftigen. Für die Beantwortung der beschriebenen Forschungsfragen besitzen diese Methoden und insbesondere die Konstellationen der Beschaffungssituationen, in denen sie eingesetzt werden, große Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind die Methoden Total-Cost-of-Ownership, Total-Value-of-Ownership und Supplier-Lifetime-Value hervorzuheben.

CAR und ITTNER beschäftigen sich in einer grundlegenden Veröffentlichung mit den Gesamtkosten von Vergabeentscheidungen als Auswahlkriterium für Vergabeentscheidungen. In ihrer Veröffentlichung verwenden sie ein Indexmodell, um die Angebote alternativer Lieferanten im Rahmen von Vergabeentscheidungen gegenüberzustellen.⁴⁵ ELLRAM stellt die besondere Bedeutung der Total-Cost-of-Ownership für Vergabeentscheidungen in der Beschaffung heraus und beschäftigt sich in einer Reihe von Veröffentlichungen mit der Strukturierung der Kosten sowie mit Anwendungsfällen in der Praxis.⁴⁶ So unterteilt sie die Total-Cost-of-Ownership nach den Phasen einer Vergabeentscheidung: vorvertragliche Kosten, Transaktionskosten und Kosten nach Vertragsabschluss. Für jede der drei Phasen nennt sie typische Kostenarten, die bei der Kalkulation der Total-Cost-of-Ownership berücksichtigt werden sollten.

⁴⁵ Vgl. Car, Ittner, 1992.

Darüber hinaus beschäftigt sich ELLRAM mit der Kombination des TCO-Ansatzes und der Prozesskostenrechnung (Activity-Based-Costing).⁴⁷ Im europäischen Raum haben sich verschiedene Autoren aus den Beneluxstaaten verstärkt mit TCO-Modellen beschäftigt. Der Ansatz von DEGRAEVE und ROODHOOFD besteht in der Kombination des TCO-Gedankens und der Prozesskostenrechnung. Dieses Modell wurde an verschiedenen Fallstudien verprobt und daraus wurde eine allgemeingültige und übertragbare Kostenmatrix entwickelt.⁴⁸

Das Modell des Supplier-Lifetime-Value wurde im deutschsprachigen Raum in Veröffentlichungen von ARNOLD und EßIG vorgestellt. Es berücksichtigt neben den kurzfristigen Kosten einer Vergabeentscheidung das zukünftige Potenzial, das mit Lieferanten verbunden ist. Auf der Grundlage eines Investitionskalküls wird dabei der Wert von Lieferanten als alternatives Entscheidungskriterium für Vergabeentscheidungen berechnet.⁴⁹ Einen ähnlichen Ansatz wählen WYNSTRA und HURKENS. Sie integrieren neben Kosten auch lieferantenspezifische Umsatzeffekte in die Kalkulation des Total-Value-of-Ownership.⁵⁰ Das Total-Value-of-Ownership dient wie die Total-Cost-of-Ownership als Entscheidungskriterium bei Vergabeentscheidungen.

Die Veröffentlichungen zu den Methoden, die zur Vorbereitung von Vergabeentscheidungen herangezogen werden können, liefern wichtige Beiträge für die Entwicklung der für diese Arbeit relevanten Gestaltungsfelder. Der Schwerpunkt dieser Beiträge liegt in der Regel auf der Darstellung einzelner Methoden in Form von theoretischen Modellen oder Anwendungsbeispielen. Ein wesentliches Defizit dieser Beiträge ist darin zu sehen, dass sie die Anforderungen und Voraussetzungen an Beschaffungssituationen hinsichtlich der Anwendbarkeit der Methoden kaum beschreiben. Ein weiteres Defizit dieser Beiträge besteht darin, dass sie auf die Darstellung einzelner Methoden beschränkt sind und keine Potenziale durch die mögliche Kombination mit anderen Methoden aufzeigen. Es fehlt ein umfassendes Modell, das den Methodeneinsatz nach unterschiedlichen Beschaffungssituationstypen differenziert

⁴⁶ Vgl. Ellram, 1992; Ellram, 1993a; Ellram, 1993b; Ellram, 1994; Ellram, 1995a; Ellram, 2002; Ellram, Siferd, 1993; Ellram, Siferd, 1998; Ellram, 1999.

⁴⁷ Vgl. Ellram, 1995b.

⁴⁸ Vgl. Degraeve et al., 2004; Degraeve et al., 2005; Degraeve, Roodhooft, 1999a; Degraeve, Roodhooft, 1999b.

⁴⁹ Vgl. Arnold, 2004; Arnold, 2005; Eßig, 2007.

⁵⁰ Vgl. Wynstra, Hurkens, 2005.

und Handlungsempfehlungen bezüglich des adäquaten Methodeneinsatzes vorgibt. Systematische Analysen des Methodeneinsatzes in der Praxis zur Vorbereitung von Vergabeentscheidungen liegen nur in sehr eingeschränkter Form vor.⁵¹

Die Auswertung der Literatur zeigt die vielfach fehlende Ganzheitlichkeit, mit der die Vorbereitung von Vergabeentscheidungen in den verschiedenen Themengebieten betrachtet wird. Forschungsbedarf besteht insbesondere bei der Gestaltung des Methodeneinsatzes zur Optimierung von Vergabeentscheidungen. Eine Segmentierung von Beschaffungssituationen hinsichtlich der Anforderungen an die Vorbereitung von Vergabeentscheidungen wird in der Literatur ebenso wenig thematisiert, wie die Analyse der Eignung verschiedener Verfahren in unterschiedlichen Beschaffungssituationen. Die Anforderungen an einen situationsspezifischen Methoden-Mix für unterschiedliche Typen von Beschaffungssituationen sowie die adäquaten Einsatzzeiträume der verschiedenen Methoden wurden bislang nicht ausreichend analysiert und ausgewertet.

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung einer detaillierten Konzeption für ein effektives Beschaffungskostenmanagement. Dieses Konzept soll durch einen situationsspezifischen Methodeneinsatz die Erhöhung der Informations- und Kostentransparenz zum Zeitpunkt von Vergabeentscheidungen gewährleisten, um die durch Vergabeentscheidungen determinierten Kosten zu optimieren. Damit sollen die Arbeit der Beschaffung sowie der cross-funktionalen Teams zur Vorbereitung von Vergabeentscheidungen unterstützt und Beschaffungspotenziale realisiert werden. Schließlich sind ein Methodenbaukasten und situationsspezifische Gestaltungsempfehlungen bezüglich des optimalen Methodeneinsatzes zu erarbeiten.

Zur Beschreibung betriebswirtschaftlicher Forschungsvorhaben wird häufig auf drei unterschiedliche Dimensionen von Erkenntniszielen in Form des Beschreibungsziels, des Erklärungsziels und des Gestaltungsziels zurückgegriffen.⁵² Anhand dieser Struktur wird nun die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit dargelegt.

⁵¹ Vgl. Eine Ausnahme bildet Ferrin, Plank, 2002.

⁵² Vgl. Zelewski, 2008, S. 24ff.; Peters et al., 2005, S. 8ff.

Das Beschreibungsziel des Forschungsvorhabens besteht in der Darstellung der Aufgaben des Beschaffungsmanagements und des Kostenmanagements. Darüber hinaus sind die Herausforderungen und Probleme bei der Vorbereitung von Vergabeentscheidungen aufzuzeigen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist die relevante Forschungsliteratur dieses Themenbereichs auszuwerten und in einem konzeptionellen Bezugsrahmen zusammenzufassen. Für die Beschreibung der tatsächlichen Gegebenheiten in der unternehmerischen Praxis sind empirische Daten zu sammeln und konsolidiert wiederzugeben. Unter Berücksichtigung der Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Formen empirischer Forschung wurden Experteninterviews und Fallstudien zur Abbildung der unternehmerischen Realität gewählt. Das Beschreibungsziel dieser empirischen Forschung ist es, die hohe Varianz und die Vielzahl der Einflussgrößen, welche durch die Beschaffungssituationen beeinflusst werden, darzustellen.

Bezogen auf die vorliegende Arbeit besteht das Erklärungsziel darin, die Wirkungsweisen und Auswirkungen unterschiedlicher Einflussgrößen auf Beschaffungssituationen darzulegen.⁵³ Dafür sind Folgerungen aus dem im Rahmen des Beschreibungsziels erstellten konzeptionellen Bezugsrahmen und den empirischen Analysen zu ziehen. Ein Bestandteil des Erklärungsziels ist es, durch die Konsolidierung von Einflussgrößen eine Strukturierung von Beschaffungssituationen vorzunehmen. Die unterschiedlichen Typen von Beschaffungssituationen sind bezüglich der Ausprägungen von Einflussgrößen und der Anforderungen an die Vorbereitung von Vergabeentscheidungen voneinander abzugrenzen. Das Erklärungsziel dieser Arbeit besteht weiterhin darin, alternative Instrumente zur Verfügung zu stellen, mit denen Vergabeentscheidungen vorbereitet werden können, und deren Wirkungen aufzuzeigen.

Dazu werden Methoden aus den Gestaltungsfeldern Kostenrechnung, Kostenmanagement, Lieferantenmanagement und Organisation des Vergabeprozesses hinsichtlich ihrer Eignung für unterschiedliche Beschaffungssituationen und des optimalen Einsatzzeitraumes untersucht. Das verfolgte Gestaltungsziel bezieht sich auf die Ableitung differenzierter Gestaltungsempfehlungen bezüglich des Methodeneinsatzes in unterschiedlichen Beschaffungssituationen. Grundlage für die Erreichung dieses Gestaltungsziels sind die Informatio-

⁵³ Eine Beschreibung des Charakters des Erklärungsziels findet sich bei Peters et al., 2005, S. 9.

nen bezüglich des Methodeneinsatzes, die aus der Fallstudienanalyse gewonnen werden. Bei den Gestaltungsempfehlungen handelt es sich somit um Hypothesen, die mit Hilfe von Einzelfallstudien generiert werden. Gegenstand der Gestaltungsempfehlungen sind die phasenbezogene Eignung von Methoden, die Unterscheidung von Basismethoden und typenspezifischen Methoden und die Bewertung der Eignung von typenspezifischen Methoden für unterschiedliche Beschaffungssituationen. Im Hinblick auf die phasenbezogene Eignung von Methoden sind auf der Basis eines standardisierten Beschaffungsprozesses für jede Methode Empfehlungen für den optimalen Einsatzzeitraum abzuleiten. Da sich einzelne Methoden für die Vorbereitung von Vergabeentscheidungen in einer Vielzahl von Beschaffungssituationen eignen, während sich andere Methoden nur in sehr spezifischen Beschaffungssituationen einsetzen lassen, ist der Methodenbaukasten in Basis- und typenspezifische Methoden zu unterteilen. Die Bedeutung von typenspezifischen Methoden ist für jeden Beschaffungssituationstyp individuell zu bewerten.

1.4 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der aufgestellten Forschungsfragen und zur Erreichung der definierten Ziele wurde die in Abbildung 1-1 dargestellte Vorgehensweise entwickelt. Diese Vorgehensweise umfasst sechs Schritte, die jeweils ein Kapitel der vorliegenden Arbeit abbilden.

Im Anschluss an die Darstellung der Ausgangssituation erfolgt die Formulierung der Problemstellung. Dazu werden Forschungsfragen aufgestellt, die im Rahmen dieser Arbeit zu beantworten sind. Im darauf folgenden Abschnitt werden vorhandene Ansätze aus der Literatur und ihr Beitrag bzw. ihre Defizite im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfragen diskutiert. Aufbauend auf der Problemstellung und den identifizierten Defiziten aus der Literaturrecherche wird die Zielsetzung dieser Arbeit formuliert.

Im zweiten Kapitel werden die konzeptionellen Grundlagen des Beschaffungskostenmanagements dargestellt. Zunächst werden die relevanten Vorarbeiten aus dem Themengebiet Beschaffungsmanagement im Kontext der Forschungsfragen behandelt und zusammengefasst. Gegenstand dessen ist die Diskussion der unterschiedlichen Interpretationen des Beschaffungsbegriffes sowie die Abgrenzung der Begriffe Einkauf, Beschaffung und Materialwirtschaft. Im darauf folgenden Abschnitt erfolgt die Darstellung der Ziele und der Aufgaben des Beschaffungsmanagements. Darin werden auch die möglichen Quellen des Erfolgsbeitrages der Beschaffung identifiziert. Der Beschaffungs-

prozess und dessen Einbettung in den Unternehmensprozess ist Gegenstand des nächsten Abschnittes. Darin wird ein Referenzprozess der Beschaffung für nachfolgende Betrachtungen definiert. Im letzten Abschnitt zum Beschaffungsmanagement erfolgt die Darstellung theoretischer Ansätze zur Systematisierung von Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen. Im zweiten Unterkapitel des konzeptionellen Bezugsrahmens werden grundlegende Betrachtungen zum Kostenmanagement angestellt. Analog zur Betrachtung des Beschaffungsmanagements werden auch für das Kostenmanagement begriffliche Abgrenzungen, Ziele und Aufgaben sowie ein Prozess diskutiert. Nach der Einordnung des Beschaffungskostenmanagements in die Kostentheorie erfolgt die Abgrenzung der Begriffe Kostenrechnung, Kostencontrolling und Kostenmanagement. Im Rahmen der Darstellung der Ziele und Aufgaben werden auch Gestaltungsfelder des Kostenmanagements vorgestellt. Das dritte Unterkapitel des konzeptionellen Bezugsrahmens beschäftigt sich mit den Elementen von Vergabeentscheidungen. Als zentrale Elemente von Vergabeentscheidungen werden die Beschaffungsmarktforschung, die Lieferantenbewertung und die Beschaffungskostenrechnung identifiziert und beschrieben. Der konzeptionelle Bezugsrahmen wird mit einer zusammenfassenden Betrachtung abgeschlossen.

Das dritte Kapitel befasst sich mit der Entwicklung eines Modells zur Optimierung von Vergabeentscheidungen. Nach einführenden Überlegungen zu den Modellanforderungen erfolgt die Beschreibung des Modells im Hinblick auf dessen Ein- und Ausgangsgrößen sowie bezüglich der erforderlichen Modellparameter. Das Modell ermöglicht eine Typologisierung von Beschaffungssituationen über die Auswertung von Einflussgrößen. An dieser Stelle werden die Ergebnisse einer Expertenbefragung zur Identifikation der Einflussgrößen vorgestellt und die Grundgesamtheit von sechs Fallstudien beschrieben, welche später zur Plausibilisierung des Modells und zur Ableitung von Gestaltungsempfehlungen herangezogen werden. Der erste Abschnitt des dritten Kapitels schließt mit der Strukturierung der fünfzehn identifizierten Einflussgrößen ab. Im Anschluss daran erfolgt eine detaillierte Analyse der identifizierten und strukturierten Einflussgrößen, bevor diese im dritten Abschnitt weiter verdichtet werden. Ergebnis der Verdichtung der Einflussgrößen ist die Segmentierung von vier Beschaffungssituationstypen, die sich aus einem Vier-Felder-Portfolio ergeben. Jeder Strukturtyp wird hinsichtlich seiner spezifischen Ausprägung der Einflussgrößen charakterisiert. Im vierten Abschnitt des dritten Kapitels

werden die Ausprägungen der Einflussgrößen in den Fallstudien bewertet. Auf der Grundlage dieser Bewertung werden alle sechs Fallstudien im Beschaffungssituationsportfolio verortet. Das dritte Kapitel endet mit einer zusammenfassenden Betrachtung der Modellbildung.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit den Gestaltungsfeldern zur Optimierung von Vergabeentscheidungen. Nach der Ableitung von Hypothesen bezüglich des optimalen Methodeneinsatzes vor Vergabeentscheidungen folgt die Beschreibung der Gestaltungsfelder Kostenrechnung, Kostenmanagement, Lieferantenmanagement und Organisation des Vergabeprozesses. Darin werden die denkbaren Methoden und ihr möglicher Beitrag zur Optimierung von Vergabeentscheidungen diskutiert. Im darauf folgenden Abschnitt werden die Ausprägungen der Gestaltungsfelder in den Fallstudien betrachtet. Dazu wird der Methodeneinsatz in den sechs Fallstudien ausgewertet und gegenübergestellt. Das vierte Kapitel schließt mit der Zusammenfassung der Erkenntnisse und einer Bewertung von Begründungszusammenhängen zur Beurteilung der aufgestellten Hypothesen.

Das fünfte Kapitel liefert Gestaltungsempfehlungen für den Methodeneinsatz zur Vorbereitung von Vergabeentscheidungen. Dabei wird insbesondere auf die Typologisierung von Beschaffungssituationen und die Erkenntnisse bezüglich der Ausprägungen der Gestaltungsfelder in den Fallstudien zurückgegriffen. Die Gestaltungsempfehlungen werden dabei in drei Ebenen unterteilt. Sie beziehen sich auf den optimalen Einsatzzeitraum von Methoden, die Definition von typenunabhängigen Basismethoden und den typenspezifischen Methodeneinsatz. Das fünfte Kapitel endet mit einer zusammenfassenden Gegenüberstellung der Gestaltungsempfehlungen der betrachteten Beschaffungssituationen.

Im sechsten Kapitel werden die Untersuchungsergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und die wesentlichen Erkenntnisse herausgestellt. Darüber hinaus erfolgt eine Beschreibung des verbleibenden Forschungsbedarfes.

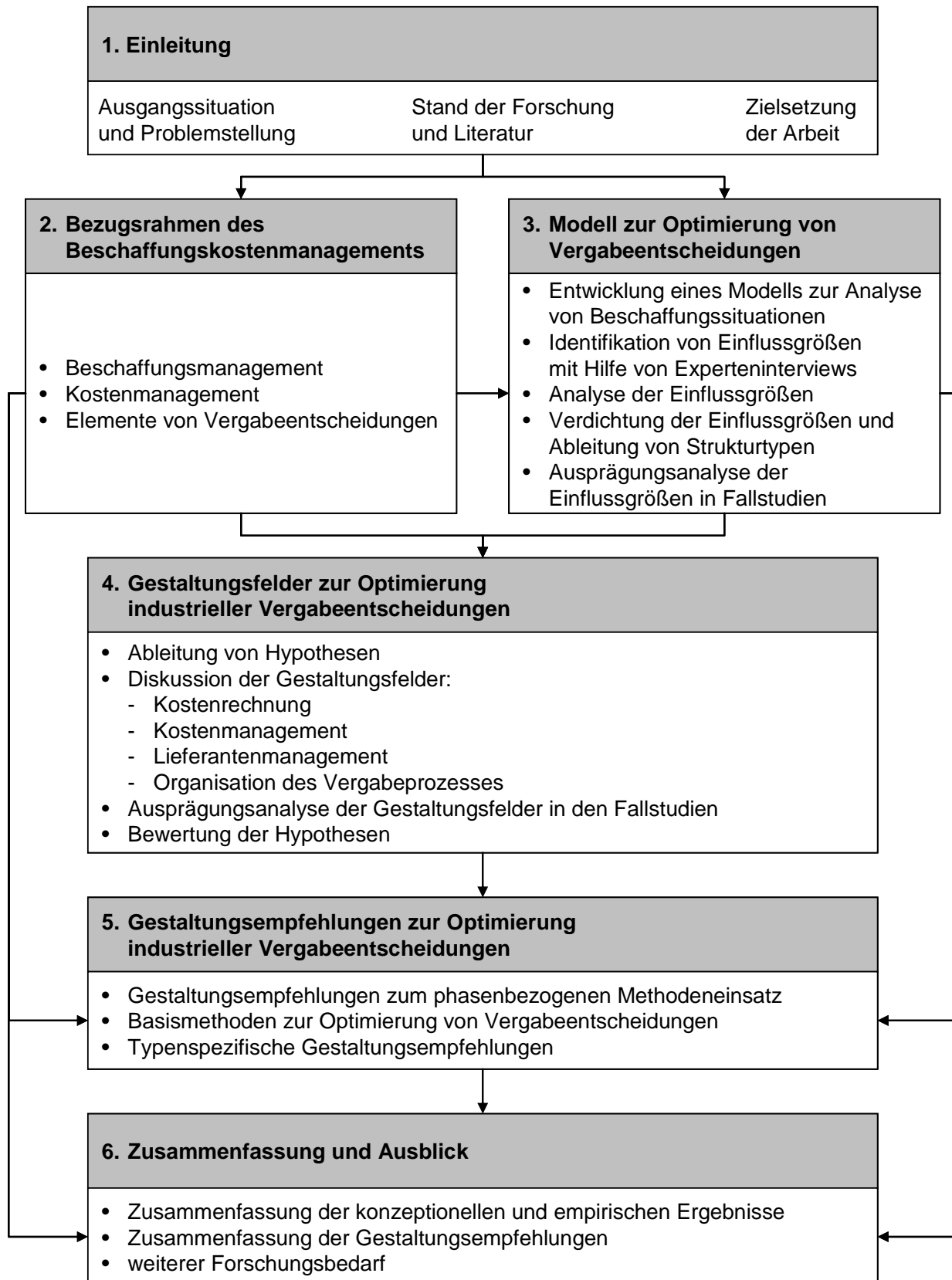


Abbildung 1-1: Vorgehensweise der Untersuchung

Der Autor

Dr. Alexander Abeler, geboren 1979 in Münster, promovierte an der Technischen Universität München zum Dr. rer. pol. (2010). Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen (Dipl.-Ing.) an der Technischen Universität Berlin (2004).

Während des Studiums war er in diversen Industrie- und Beratungsunternehmen tätig (Lufthansa Technik, Lufthansa Consulting, Volkswagen Individual, Volkswagen de México).

Das vorliegende Buch entstand parallel zu seiner Beschäftigung bei der Beratungsgesellschaft TCW Transfer-Centrum, für die er seit 2005 tätig ist.