

**Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse**

---

**Band 95**

# **Grundlagen des Beschaffungscontrolling**

**Von**

**Dr. Birgit Friedl**



**Duncker & Humblot · Berlin**

**BIRGIT FRIEDL**

**Grundlagen des Beschaffungscontrolling**

# Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Begründet von  
**Prof. Dr. Dres. h. c. Erich Kosiol**  
Freie Universität Berlin

Herausgegeben von  
**Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt**  
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br.  
und  
**Prof. Dr. Marcell Schweitzer**  
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

in Gemeinschaft mit  
**Prof. Dr. Franz Xaver Bea**  
Eberhard-Karls-Universität Tübingen  
**Prof. Dr. Knut Bleicher**  
Hochschule St. Gallen  
**Prof. Dr. Klaus Chmielewicz**  
Ruhr-Universität Bochum  
**Prof. Dr. Günter Dlugos**  
Freie Universität Berlin  
**Prof. Dr. Erich Frese**  
Universität zu Köln  
**Prof. Dr. Oskar Grün**  
Wirtschaftsuniversität Wien  
**Prof. Dr. Wilfried Krüger**  
Justus-Liebig-Universität Gießen  
**Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper**  
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main  
**Prof. Dr. Siegfried Menrad**  
Eberhard-Karls-Universität Tübingen  
**Prof. Dr. Dieter Pohmer**  
Eberhard-Karls-Universität Tübingen  
**Prof. Dr. Henner Schierenbeck**  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
**Prof. Dr. Norbert Szyperski**  
Universität zu Köln  
**Prof. Dr. Dres. h. c. Eberhard Witte**  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
**Prof. Dr. Rütger Wossidlo**  
Universität Bayreuth

**Band 95**

# Grundlagen des Beschaffungscontrolling

Von

**Dr. Birgit Friedl**



**Duncker & Humblot · Berlin**

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Friedl, Birgit:**

Grundlagen des Beschaffungscontrolling / von Birgit Friedl. —

Berlin: Duncker & Humblot, 1990

(Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse; Bd. 95)

Zugl.: Tübingen, Univ., Diss., 1988

ISBN 3-428-06920-X

NE: GT

Alle Rechte vorbehalten

© 1990 Duncker & Humblot GmbH, Berlin 41

Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin 61

Printed in Germany

ISSN 0532-1027

ISBN 3-428-06920-X

## **Geleitwort des Herausgebers**

In Wissenschaft und Unternehmenspraxis wird das Controlling allgemein als Aufgabenbereich verstanden, der die Unterstützung der Unternehmensführung bei der Lösung von Koordinations- und Anpassungsproblemen zum Gegenstand hat. Der Beschaffungsbereich als Schnittstelle der Unternehmung zur Umwelt ist derartigen Problemen im besonderen Maße ausgesetzt.

In der vorliegenden Arbeit wird diese Fragestellung aufgegriffen und ein geschlossener konzeptioneller Ansatz für das Beschaffungscontrolling entwickelt. Dieser zeichnet sich einmal durch die Abgrenzung einer eigenständigen Problemstellung für das Beschaffungscontrolling aus. Ein weiteres Merkmal des Ansatzes ist darin zu sehen, daß der gesamte Aufgabenbereich des Beschaffungscontrolling konsequent aus dieser Problemstellung abgeleitet wird. Die Untersuchung zeigt weiterhin, daß neben der Problemstellung des Beschaffungscontrolling die Verteilung der beschaffungsbezogenen Führungsaufgaben zwischen der Beschaffungsführung, der obersten Unternehmensführung sowie anderen Führungseinheiten in der Unternehmung eine zweite Bestimmungsgröße des Aufgabenbereichs des Beschaffungscontrolling bildet. Mit dieser Erkenntnis gelingt eine eindeutige Abgrenzung des Beschaffungscontrolling zum obersten Unternehmenscontrolling sowie zu allen anderen Controlling-Einheiten innerhalb der Unternehmung.

Neben der Abgrenzung einer eigenständigen Problemstellung sowie des zugehörigen Aufgabenbereichs bildet die Analyse der Abhängigkeit des Beschaffungscontrolling von der Unternehmens- und Umweltsituation einen weiteren Untersuchungsschwerpunkt. Hierzu werden Faktoren, welche den Aufgabenbereich des Beschaffungscontrolling beeinflussen, herausgearbeitet und die entsprechenden Wirkungszusammenhänge aufgezeigt. Auf diese Weise werden in der vorliegenden Arbeit wichtige Grundlagen für eine theoretische Fundierung des Beschaffungscontrolling geschaffen.

Tübingen, Dezember 1989

*Marcell Schweitzer*



## Vorwort

Die Entwicklung auf den Beschaffungsmärkten ist in den letzten Jahren durch eine Zunahme an Komplexität, Dynamik und Diskontinuität gekennzeichnet. Als Ursache dieser Entwicklung können unter anderem genannt werden: Versorgungsstörungen, die zunehmend auch auf Märkten für technisch anspruchsvolle Vorprodukte auftreten, die regionale Ausdehnung der Beschaffungsmärkte, das immer breiter werdende Materialangebot sowie der technische Fortschritt, der in immer kürzer werdenden Abständen zur Entwicklung von Substitutionsprodukten führt. Als Folge dieser Entwicklung steht die Unternehmungsführung, speziell jedoch die Beschaffungsführung, wachsenden Koordinations- und Anpassungsproblemen gegenüber. Die Unterstützung der Beschaffungsführung bei der Lösung dieser Probleme bildet den Gegenstand des Beschaffungscontrolling.

In der vorliegenden Arbeit wird ein konzeptioneller Ansatz für das Beschaffungscontrolling entwickelt, d.h., es werden Aussagen darüber formuliert, wie das Beschaffungscontrolling in Abhängigkeit unternehmensinterner und -externer Einflußgrößen zu gestalten ist, wenn es der Erreichung spezifisch definierter Ziele dienen soll. Diese Ziele des Beschaffungscontrolling werden ausgehend von den genannten Problemen der Beschaffungsführung formuliert. Sie bilden anschließend die Deduktionsbasis für die Ableitung des Aufgabenbereichs des Beschaffungscontrolling. Neben den Aussagen zur funktionalen Ausgestaltung des Beschaffungscontrolling sowie der Analyse ihrer Abhängigkeit von unternehmensinternen und -externen Einflußgrößen werden auch Alternativen für die Organisation des Beschaffungscontrolling vorgeschlagen und auf der Grundlage der formulierten Ziele des Beschaffungscontrolling kritisch beurteilt. Weiterhin werden Hinweise auf geeignete Instrumente des Beschaffungscontrolling gegeben.

Die vorliegende Untersuchung wurde von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Eberhard-Karls-Universität Tübingen im Wintersemester 1988/89 als Dissertation angenommen. Für die wissenschaftliche Betreuung der Arbeit bin ich meinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Marcell Schweitzer, zu großem Dank verpflichtet. Durch zahlreiche Anregungen, seine stete Diskussionsbereitschaft sowie die notwendigen Ermutigungen hat er die Entstehung dieser Arbeit nachhaltig gefördert. Für seine Bereit-



schaft zur Übernahme der Zweitberichterstattung sowie eine Reihe wichtiger Hinweise danke ich Herrn Professor Dr. Franz Xaver Bea. Einen kritischen Gesprächspartner fand ich in Herrn Professor Dr. Ernst Troßmann, dessen Anregungen für meine Arbeit stets wertvoll waren. Hierfür sowie für die Hilfestellung bei der Erstellung der Druckvorlage möchte ich ihm an dieser Stelle herzlich Dank sagen. Schließlich danke ich allen, die mich bei den technischen Arbeiten unterstützt haben. Hier ist vor allem Frau Inge Bamberger zu nennen, die mit großer Sorgfalt die Zeichnungen angefertigt hat. Meine Schwester, Frau Christine Kleinhans, hat spontan die Textfassung übernommen und gewissenhaft ausgeführt. Ihr gilt mein besonderer Dank.

Tübingen, im Dezember 1989

*Birgit Friedl*

# Inhaltsverzeichnis

<b>A. Problemstellung der Arbeit</b>	15
<b>B. Grundzüge eines konzeptionellen Ansatzes für das Unternehmenscontrolling</b>	19
I. Charakterisierung der Unternehmensführung	19
1. Begriff und Aufgaben der Unternehmensführung	19
2. Kennzeichnung der Führungshierarchie	22
II. Konzeptionelle Grundlagen des Controlling	25
1. Komponenten einer Controlling-Konzeption	25
2. Überblick über konzeptionelle Ansätze zum Controlling	29
III. Entwicklung des Ansatzes einer Grundkonzeption für das Unternehmenscontrolling	37
1. Begriff des Controlling	37
2. Ziele des Controlling	38
a) Direkte Ziele des Controlling	38
aa) Ableitung der direkten Controlling-Ziele	38
bb) Kennzeichnung der direkten Controlling-Ziele	41
b) Indirekte Ziele des Controlling	45
3. Aufgaben des Controlling	47
a) Systemgestaltende und prozeßunterstützende Aufgaben	47
b) Strategische und taktisch-operative Aufgaben	50
IV. Differenzierung des Unternehmenscontrolling	52
1. Überblick über Differenzierungsformen des Unternehmenscontrolling	52
2. Beurteilung von Differenzierungsformen des Unternehmenscontrolling	58
<b>C. Entwurf einer Grundkonzeption für das Beschaffungscontrolling</b>	63
I. Abgrenzung der Beschaffung	63
II. Grundlagen der Beschaffungsführung	66
1. Begriff und Aufgaben der Beschaffungsführung	66
2. Phasen im Prozeß der Beschaffungsführung	69
a) Gegenstand der Beschaffungsplanung	69
b) Durchsetzung von Beschaffungsplänen	73
c) Arten der Beschaffungskontrolle	79

3. Kennzeichnung des Systems der Beschaffungsführung . . . . .	83
a) Struktur von Beschaffungszielsystemen . . . . .	83
b) Struktur von Beschaffungsplanungs- und -kontrollsystemen . . . . .	86
c) Struktur von Beschaffungsinformationssystemen . . . . .	90
<b>III. Komponenten einer Grundkonzeption für das Beschaffungscontrolling . . . . .</b>	<b>99</b>
1. Ziele des Beschaffungscontrolling . . . . .	99
a) Direkte Ziele des Beschaffungscontrolling . . . . .	99
b) Indirekte Ziele des Beschaffungscontrolling . . . . .	101
2. Aufgaben des Beschaffungscontrolling . . . . .	104
3. Einflußgrößen des Beschaffungscontrolling . . . . .	107
a) Überblick über die Einflußgrößen des Beschaffungscontrolling . . . . .	107
b) Unternehmungsinterne Einflußgrößen des Beschaffungscontrolling . . . . .	109
aa) Die Organisation der Beschaffung als Einflußgröße . . . . .	109
bb) Das Leistungsprogramm der Unternehmung als Einflußgröße . . . . .	113
c) Unternehmungsexterne Einflußgrößen des Beschaffungscontrolling . . . . .	116
aa) Die Situation der beschaffungsrelevanten Unternehmungsumwelt als Einflußgröße . . . . .	116
bb) Die Struktur der Beschaffungsmärkte als Einflußgröße . . . . .	118
<b>IV. Organisation des Beschaffungscontrolling . . . . .</b>	<b>120</b>
1. Überblick über Gestaltungsmerkmale für die Organisation des Beschaffungscontrolling . . . . .	120
2. Gestaltungsalternativen für die Organisation des Beschaffungscontrolling . . . . .	123
a) Kompetenzen des Beschaffungscontrolling . . . . .	123
b) Unterstellung des Beschaffungscontrolling . . . . .	125
c) Hierarchische Einordnung des Beschaffungscontrolling . . . . .	127
<b>D. Grundstruktur der Aufgaben des Beschaffungscontrolling . . . . .</b>	<b>131</b>
I. Kennzeichnung der prozeßunterstützenden Aufgaben des Beschaffungscontrolling . . . . .	132
1. Unterstützung der Beschaffungsplanung als Aufgabe des Beschaffungscontrolling . . . . .	132
a) Abgrenzung der Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der Beschaffungsplanung . . . . .	132
b) Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der Zielbildungsplanung . . . . .	136
aa) Analyse der Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der Zielbildungsplanung . . . . .	136

bb) Darstellung der Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der Zielbildungsplanung . . . . .	140
c) Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der Zielerreichungsplanung . . . . .	146
aa) Analyse der Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der Zielerreichungsplanung . . . . .	146
bb) Darstellung der Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der Zielerreichungsplanung . . . . .	151
α) Aufgaben bei der Initiierung des Planungsprozesses . . . . .	151
β) Aufgaben bei der Problemfeststellung . . . . .	156
γ) Aufgaben bei der Formulierung und Bewertung von Alternativen . . . . .	160
δ) Aufgaben bei der Entscheidung . . . . .	164
2. Unterstützung der Durchsetzung von Beschaffungsplänen als Aufgabe des Beschaffungscontrolling . . . . .	165
a) Abgrenzung der Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der Durchsetzung von Beschaffungsplänen . . . . .	165
b) Analyse der Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der Durchsetzung von Beschaffungsplänen . . . . .	166
c) Darstellung der Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der Durchsetzung von Beschaffungsplänen . . . . .	170
3. Unterstützung der Beschaffungskontrolle als Aufgaben des Beschaffungscontrolling . . . . .	173
a) Abgrenzung der Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der Beschaffungskontrolle . . . . .	173
b) Analyse der Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der Beschaffungskontrolle . . . . .	176
c) Darstellung der Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der Beschaffungskontrolle . . . . .	178
II. Kennzeichnung der systemgestaltenden Aufgaben des Beschaffungscontrolling . . . . .	185
1. Abgrenzung der systemgestaltenden Aufgaben des Beschaffungscontrolling . . . . .	185
2. Analyse der systemgestaltenden Aufgaben des Beschaffungscontrolling . . . . .	187
3. Darstellung der Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der Entwicklung von Beschaffungsinformationssystemen . . . . .	191
a) Aufgaben bei der Identifikation der Entwicklungsprobleme . . . . .	191
b) Aufgaben bei der Gestaltung des Informationsangebots . . . . .	195
c) Aufgaben bei der Implementierung und Kontrolle des entwickelten Beschaffungsinformationssystems . . . . .	200
<b>E. Inhaltliche Präzisierung der Aufgaben des Beschaffungscontrolling</b>	<b>203</b>
I. Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der strategischen Beschaffungsplanung . . . . .	204

1. Kennzeichnung der Entscheidungsgegenstände der strategischen Beschaffungsplanung . . . . .	204
2. Aufgaben bei der Planung des strategischen Bedarfsprogramms . . . . .	209
3. Aufgaben bei der Planung von Beschaffungsstrategien . . .	218
a) Aufgaben bei der Analyse des strategischen Beschaffungsportfolios . . . . .	218
b) Aufgaben bei der Planung ausgewählter strategischer Beschaffungsmaßnahmen . . . . .	228
II. Aufgaben des Beschaffungscontrolling bei der taktisch-operativen Beschaffungsplanung . . . . .	235
1. Kennzeichnung der Entscheidungsgegenstände der taktisch-operativen Beschaffungsplanung . . . . .	235
2. Aufgaben bei der Planung der Programmpolitik . . . . .	242
a) Aufgaben bei der Planung der Produktpolitik . . . . .	242
b) Aufgaben bei der Planung der Qualitätspolitik . . . . .	250
c) Aufgaben bei der Planung der Mengen- und Terminpolitik . . . . .	254
aa) Aufgaben bei der Bedarfsmengen- und -terminplanung . . . . .	255
bb) Aufgaben bei der Bestellmengen- und -terminplanung . . . . .	260
3. Aufgaben bei der Planung der Bezugspolitik . . . . .	264
4. Aufgaben bei der Planung der Preis- und Konditionenpolitik . . . . .	272
<b>F. Zusammenfassender Überblick über die vorgeschlagene Grundkonzeption für das Beschaffungscontrolling . . . . .</b>	<b>283</b>
<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>288</b>
<b>Sachregister . . . . .</b>	<b>313</b>

## Verzeichnis der Abbildungen

Abb. B-1: Komponenten einer Controlling-Konzeption . . . . .	28
Abb. B-2: Überblick über konzeptionelle Ansätze zum Controlling .	30
Abb. B-3: Überblick über die Koordinationsarten . . . . .	43
Abb. B-4: Beispiel für die aufgabenorientierte Differenzierung des Unternehmenscontrolling . . . . .	54
Abb. B-5: Beispiele für die organisationsorientierte Differenzierung des Unternehmenscontrolling . . . . .	55
Abb. B-6: Beispiel für die Abgrenzung zwischen organisationsorientiertem und bereichsorientiertem Beschaffungscontrolling . . . . .	57
Abb. C-1: Abgrenzung zwischen Beschaffung, Materialwirtschaft und Logistik . . . . .	66
Abb. C-2: Unterschiede zwischen der strategischen, der taktischen und der operativen Beschaffungsplanung . . . . .	73
Abb. C-3: Struktur eines Beschaffungsbudgets . . . . .	77
Abb. C-4: Überblick über die Arten der Beschaffungskontrolle . . .	81
Abb. C-5: Überblick über die in einem Beschaffungsinformationssystem zu erfassenden Informationsarten . . . . .	92
Abb. C-6: Überblick über Gestaltungsmerkmale eines Informationsversorgungsprozesses . . . . .	93
Abb. C-7: Gegenstandsbereiche eines Beschaffungsinformationsversorgungsprozesses . . . . .	93
Abb. C-8: Überblick über Unterschiede zwischen dem strategischen und dem taktisch-operativen Informationsbedarf . . . . .	96
Abb. C-9: Überblick über strategische und taktisch-operative Beschaffungsziele . . . . .	103
Abb. C-10: Zusammenhang zwischen dem originären und dem derivativen Aufgabenbereich des organisationsorientierten Beschaffungscontrolling . . . . .	106
Abb. C-11: Komponenten der vorgeschlagenen Grundkonzeption für das Beschaffungscontrolling . . . . .	110
Abb. D-1: Überblick über die im Prozeß der Beschaffungsplanung auszuführenden Aufgaben . . . . .	132
Abb. D-2: Formen der Partizipation der Beschaffungsführung an der Entwicklung der Beschaffungsziele . . . . .	138

Abb. D-3: Überblick über Kriterien zur Identifikation der taktisch-operativ wichtigen Einsatzmaterialien . . . . .	155
Abb. D-4: Beispiele für Risiko- und Zielwirksamkeitskriterien . . . . .	156
Abb. D-5: Bewertungsmatrix zur Identifikation strategisch wichtiger Einsatzmaterialien . . . . .	156
Abb. D-6: Prozeß der Erstellung eines Beschaffungsbudgets . . . . .	168
Abb. D-7: Überblick über die im Prozeß der Beschaffungskontrolle auszuführenden Aufgaben . . . . .	174
Abb. E-1: Überblick über die strategischen Maßnahmen der Beschaffung . . . . .	208
Abb. E-2: Arbeitsplan der Wertanalyse nach DIN 69910 . . . . .	211
Abb. E-3: Kriterien zur Beurteilung der Beschaffungsmarktattraktivität und des relativen beschaffungsbezogenen Wettbewerbsvorteils der beschaffenden Unternehmung . . . . .	223
Abb. E-4: Portfolio-Matrix nach Lindner . . . . .	225
Abb. E-5: Überblick über die Normstrategien sowie die zugehörigen strategischen Beschaffungsmaßnahmen . . . . .	227
Abb. E-6: Überblick über die Entscheidungsgegenstände der taktisch-operativen Beschaffungsplanung . . . . .	236
Abb. E-7: Schema zur Berechnung der entscheidungsrelevanten Beschaffungskosten . . . . .	245
Abb. E-8: Überblick über die Bestimmungsgrößen der Kapitalbindung . . . . .	248
Abb. E-9: Darstellung einer möglichen Zuordnung von Materialarten zu Prognoseverfahren . . . . .	257
Abb. E-10: Überblick über wichtige entscheidungsrelevante Merkmale der Problemsituation bei der Bestimmung kostenoptimaler Bestellmengen . . . . .	262
Abb. E-11: Komponenten eines Lieferantenbewertungssystems . . . . .	266
Abb. E-12: Beispiele für Kriterien zur Lieferantenbeurteilung . . . . .	267
Abb. E-13: Beispiel für die Klassifikation und Bewertung der Ergebnisse von Qualitätskontrollen zur Ermittlung einer Maßzahl der Qualitätszuverlässigkeit . . . . .	269
Abb. E-14: Überblick über die Ansatzpunkte der Preisobergrenzenbestimmung . . . . .	279

## A. Problemstellung der Arbeit

Das Controlling ist ein Ansatz zur Lösung der Koordinations- und Anpassungsprobleme, denen die Unternehmensführung heute aufgrund der zunehmenden Komplexität, Dynamik und Diskontinuität der Unternehmensumwelt, der wachsenden Unternehmensgröße und der damit verbundenen Zunahme der Unternehmensdifferenzierung gegenübersteht (vgl. Horváth [Adaptionsprobleme] 194 ff.). Die zunehmende Unternehmensdifferenzierung und der wachsende Aufgabenumfang des Controlling führten frühzeitig zur Differenzierung des Controlling. Als Differenzierungsformen überwogen zunächst die aufgabenorientierte Differenzierung sowie die organisationsorientierte Differenzierung entsprechend der Spartengliederung der Unternehmung, welche zum *Divisionscontrolling* führt, d. h. zur Bildung von Controlling-Einheiten für einzelne Divisionen bzw. Sparten. Die organisationsorientierte Differenzierung des Controlling entsprechend den Funktionsbereichen der Unternehmung, die zum *Funktionscontrolling* führt, war dagegen lange Zeit von untergeordneter Bedeutung. Erst in jüngerer Zeit findet diese Differenzierungsform in Wissenschaft und Wirtschaftspraxis zunehmende Beachtung (vgl. Kiener [Marketing-Controlling] 12). Inzwischen gibt es Beiträge für

- das Controlling in Forschung und Entwicklung (vgl. Brockhoff [Forschung], Commes/Lienert [FuE-Bereich]),
- das Investitionscontrolling (vgl. Reichmann/Lange [Investitionscontrolling]),
- das Personalcontrolling (vgl. Knebel [Personal-Controlling], Pott-hoff/Trescher [Personalwirtschaft]),
- das Logistik-Controlling (vgl. Küpper/Hoffmann [Ansätze], Männel/Weber [Controlling-Konzept], Pfohl/Hoffmann [Logistik-Controlling], Reichmann [Logistik]),
- das Finanzcontrolling (vgl. Jehle/Blazek/Deyhle [Finanzcontrolling]),
- das Marketing-Controlling (vgl. u. a. Horváth [Marketing-Controller], Horváth/Stark [Marketing-Management], Kiener [Marketing-Controlling], Köhler [Marketing-Controlling]),



- das Produktions- bzw. Fertigungscontrolling (vgl. Reichmann [Controlling] 251 ff.) sowie
- das Controlling der Materialwirtschaft bzw. des Einkaufs (vgl. Bornemann [Einkauf], Eschenbach [Materialwirtschaft], Flatten [Controlling], Katzmarzyk [Einkaufs-Controlling], Peemöller [Einkauf], Stark [Controlling-Unterstützung], Strache [Controlling] und [Einkauf], Tanew [Materialwirtschaft], Wegener [Materialwirtschaft]).

Der Schwerpunkt der Entwicklung lag jedoch stets beim *Marketing-Controlling*. Der Grund hierfür ist darin zu sehen, daß der Marketingbereich als Schnittstelle der Unternehmung zur Unternehmungsumwelt »im besonderen Maße ... Adaption- und Koordinationsproblemen ausgesetzt und damit insgesamt einen äußerst relevanten Gegenstand für Funktionen des Controlling darstellt« (Kiener [Marketing-Controlling] 12).

Die *Zunahme von Komplexität, Dynamik und Diskontinuität* tritt aber nicht nur auf den Absatzmärkten, sondern in zunehmendem Maße auch auf den *Beschaffungsmärkten* der Unternehmung auf (vgl. Lindner [Beschaffungsbereich] 1, Pekayvaz [Materialwirtschaft] 1 f.). Eine Ursache dieser Entwicklung ist in den auf den Märkten für Rohstoffe und Naturprodukte auftretenden Knappheitserscheinungen und den damit verbundenen Preissteigerungen zu sehen. Diese resultieren vor allem aus der Begrenztheit der Rohstoffreserven sowie politischen Maßnahmen in den Förderländern (vgl. Arnold [Beschaffungspolitik] 26 f., Taylor [Crisis] 23 ff.). Knappheitserscheinungen treten aber auch auf den Märkten für technisch anspruchsvolle Vorprodukte auf, insbesondere wenn die Unternehmungen gezwungen sind, sich an technische Neuerungen anzupassen, um ihre Marktstellung zu halten. Arnold ([Beschaffungspolitik] 26) zeigt dies am Beispiel des Marktes für elektronische Bauelemente. Die Erweiterung der Europäischen Gemeinschaft, die Öffnung des Handelsverkehrs mit den sozialistischen Staatshandelsländern, der Aufstieg von Entwicklungsländern zu industriellen Erzeugerländern, die als Folge der Knappheitserscheinungen auftretenden Versorgungsrisiken sowie die Entwicklung der Produktionskosten im Inland haben zu einer regionalen Ausdehnung der Beschaffungsmärkte geführt. Daneben trägt auch das immer breiter werdende Materialangebot zu einer erhöhten Komplexität der Beschaffungsmärkte bei. Die zunehmende Dynamik und Diskontinuität der Beschaffungsmärkte hat ihre Ursachen u. a. in den Kursschwankungen infolge der Wechselkursflexibilisierung sowie im technischen Fortschritt, der in immer kürzer werdenden Abständen zur Entwicklung von Substitutionsprodukten führt (vgl. Ar-

nold [Beschaffungspolitik] 27 f., Arnolds/Heege/Tussing [Materialwirtschaft] 31 f.).

Die Folge der beschriebenen Entwicklungen sind *vermehrte Koordinations- und Anpassungsprobleme im Beschaffungsbereich*. Hinzu kommt, daß Reaktionen der Unternehmung auf die Absatzmarktsituation häufig auch Änderungen im Beschaffungsbereich notwendig machen. Die Koordinations- und Anpassungsprobleme werden somit indirekt auch durch die Komplexität, Dynamik und Diskontinuität auf den Absatzmärkten verursacht. Berücksichtigt man ferner, welche Stellung die Beschaffung in vielen Unternehmungen für die Erreichung der Unternehmungsziele hat (zur Bedeutung der Beschaffung für das Erfolgsziel vgl. Bahlmann/Westphal [Informationssysteme] 180, Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf e.V. [Materialwirtschaft] 18, Hammann/Lohrberg [Beschaffungsmarketing] 9 ff., Heinritz/Farrell [Purchasing] 1 ff., Leenders/Fearon/England [Purchasing] 4 ff., Lindner [Beschaffungsbereich] 3 ff.), wird sichtbar, daß die Koordinations- und Anpassungsprobleme der Beschaffung und damit das Beschaffungscontrolling als Ansatz zur Lösung dieser Probleme von grundsätzlicher Bedeutung sind.

Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines *konzeptionellen Ansatzes für ein Beschaffungscontrolling*. Daraus ergeben sich zwei Problemstellungen. Zum einen muß analysiert werden, wie das Beschaffungscontrolling in funktionaler, instrumentaler und institutionaler Hinsicht gestaltet sein muß, um zur Lösung der angedeuteten Koordinations- und Anpassungsprobleme beitragen zu können. Der Schwerpunkt der Untersuchung wird hierbei auf die funktionalen Aspekte gelegt. Da die Gestaltung des Beschaffungscontrolling stets auch von der jeweils vorliegenden Unternehmungs- und Umweltsituation abhängig ist, bildet die Analyse der Abhängigkeit des Beschaffungscontrolling von unternehmungsinternen und -externen Einflußgrößen den zweiten Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Das Beschaffungscontrolling ist in der betrieblichen Praxis bisher kaum verbreitet (vgl. Reichmann/Kleinschnittger/Kemper [Funktionsbestimmung] 35). Eine empirisch-induktive Erklärung der Aufgaben des Beschaffungscontrolling scheidet daher aus. Den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet deshalb eine deduktive Abgrenzung des Aufgabenbereichs des Beschaffungscontrolling, die zu einem Vorschlag für eine umfassende Grundkonzeption für das Beschaffungscontrolling ausgebaut wird (zur empirisch-induktiven und deduktiven Erklärung der Aufgaben des Controlling vgl. Reichmann [Controlling] 3 f., Heigl [Controlling] 19 ff.).