

## Fröhlich: „Beschaffung“, #1

12.04.2006

Diese Mitschrift ist eine Ergänzung der Unterlage Dr. Fröhlichs' ‚froehlich\_01\_script\_060412.pdf‘.

Die nächste Veranstaltung am 19.04.2006 wird eine Vertretung lesen.

- In der **Verhaltensperspektive** sind **Vertrauen** vs. Mißtrauen, **Offenheit** vs. Opportunismus, **Verhandlung** vs. Diktat oder auch **langfristige** vs. kurzfristige **Bindung** zu beurteilen.
- In der **Koalitionstheorie**<sup>1</sup> wirken die **Unternehmung** mit den „**regulatorischen Gruppen**“ (öffentliche/ private Institutionen, ...), „**Inputlieferanten**“ (Kapitalgeber, Lieferanten, ...) und **Output-abnehmer** (Verwender, Händler, ...) zusammen. Man betrachtet dabei das Unternehmen als **offenes soziales System**, das ein **interaktives Verhältnis** zu allen Gruppen pflegt. Dabei ist ein **permanenter Interessenausgleich** notwendig (Win-Win-Situation, Profit-Sharing, ...). Überleben kann eine Koalition nur, wenn man über Partner verfügt, die langfristig ihren Beitrag (auch: zur Koalition) leisten.
- Der „**Anreiz-Beitrags-Theorie**“<sup>2</sup> folgend ist eine Koalition nur überlebensfähig, wenn sich die Partner gegenseitig Anreize liefern, einen Beitrag zu leisten.
- Als Alternative wird die „**Transaktionskosten-Theorie**“<sup>3</sup> angeboten, derzufolge bei der Beschaffung Anbahnungskosten, Vereinbarungskosten, Abwicklungskosten, Prozeßsteuerung, Kontrollkosten und Anpassungskosten analysiert werden müßten.

Das durch eine gegenseitige Abhängigkeit gekennzeichnete Verhältnis mancher Beschaffer-Lieferanten-Beziehungen erfordert zum Funktionieren **Vertrauen**.

<sup>1</sup> Die **Koalitionstheorie** ist eine verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorie. Es werden folgende Annahmen gemacht:

- Die Zielbildung ist ein Verhandlungsprozess
- Individuen schließen sich zu Interessengruppen (Koalitionen) zusammen
- Verhandlungsergebnisse entstehen auch durch Mehrdeutigkeiten, brüchige Versprechungen,...
- Vereinbarte Ziele konkurrieren deshalb mitunter und sind im Zeitverlauf nicht immer stabil
- Zielbildung ist ein permanenter Prozess

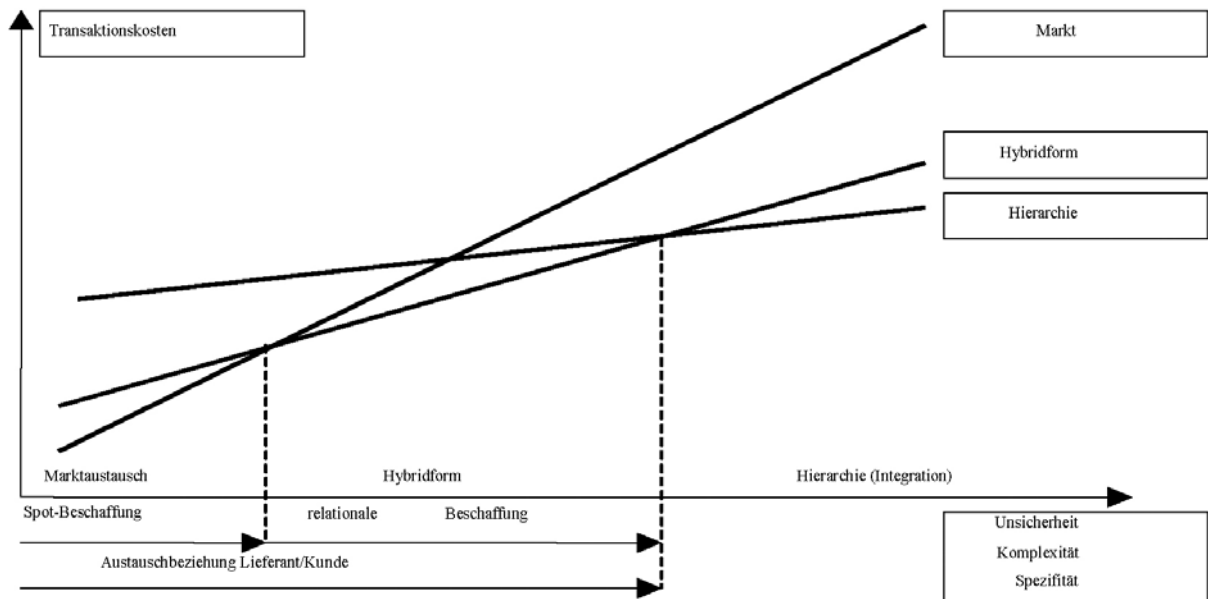
[Andreas Motzek]

<sup>2</sup> vgl. „koppelman\_02\_050415.pdf“

<sup>3</sup> Es wird intensiv versucht, mit der **Transaktionskosten-Theorie** soziale und ökonomische Vorgänge zu erklären. „Der Transaktionskostenansatz bildet zusammen mit dem Property-Rights-Ansatz und der Principal-Agent-Theorie einen der bedeutendsten Forschungsstränge der Neuen Institutionenökonomik. Sein bekanntester Vertreter ist Oliver E. WILLIAMSON. Die grundlegende Analyseeinheit der Transaktionskostentheorie ist die Transaktion. Die den wirtschaftlichen Akteuren unterstellten Verhaltensannahmen, die begrenzte Rationalität und der Opportunismus, sind verantwortlich für ökonomische Reibungsverluste an den Schnittstellen von Transaktion. Diese lassen sich durch das Effizienzkriterium des Transaktionskostenansatzes, die Transaktionskosten, operationalisieren. Ziel der Transaktionskostentheorie ist es, unterschiedliche institutionelle Arrangements, in deren Rahmen Transaktionen abgewickelt werden, hinsichtlich ihrer Effizienz zu beurteilen. Durch einen Vergleich der anfallenden Transaktionskosten ist die jeweils optimale Organisationsform zu bestimmen. Die Höhe der Transaktionskosten wird dabei jeweils determiniert durch die Ausprägung der Transaktionsdimensionen, Spezifität, Unsicherheit, Häufigkeit, Transaktionsatmosphäre und strategische Bedeutung. Für den Vergleich der institutionellen Arrangements ist nicht die absolute Höhe der Transaktionskosten von Bedeutung, sondern die relative Vorteilhaftigkeit einer institutionellen Lösung gegenüber anderen. Der Transaktionskostentheorie gelingt es im Gegensatz zur Neoklassik anhand ihres Analyseinstrumentariums die Entstehung von Unternehmen und Kooperationen zu erklären und damit eine Begründung für die effiziente Firmengrenze zu liefern. Die größte Bedeutung wird in der Transaktionskostentheorie der Spezifität einer Transaktion zugesprochen. Abstrahiert man von den anderen Transaktionsdimensionen, so kommt die Theorie zu folgenden Tendenzsagen: Werden im Rahmen einer Transaktion spezifische Investitionen getätigt, so werden die Transaktionspartner bemüht sein, ihre Beziehung durch geeignete institutionelle Arrangements abzusichern. Bei sehr hohen spezifischen Investitionen empfiehlt der Transaktionskostenansatz die vertikale Integration, also die Einbettung der Transaktion in die Hierarchie. Für eine Durchführung der Transaktion über den Markt sprechen hingegen Transaktionen, die von unspezifischen Investitionen begleitet werden. Bei mittelspezifischen Transaktionen bieten sich hybride Organisationsformen (Kooperationen) als effizientes institutionelles Arrangement an. Kritik am Transaktionskostenansatz wird besonders an der Operationalisierbarkeit der Transaktionskosten laut. Diesem Vorwurf wird mit der Argumentation begegnet, dass nur ein relativer Vergleich der Transaktionskosten durchgeführt werden, die absolute Höhe jedoch nicht von Bedeutung sei.“

[manalex.de]

Die sich aus der Transaktionskosten-Theorie ergebende Darstellung („Hierarchie“ meint hier die Abwicklung im eigenen Unternehmen) entspricht aber **nicht der Realität**: gerade dann wenn es sich um komplexe Aufgaben mit der Notwendigkeit viel spezifischen Know-Hows und Erfahrung wird man eher auslagern als wenn es um die Beschaffung einfacher Normteile geht.



- Das Verhältnis Beschaffer–Lieferant kann auch nach der **Principal-Agent-Theorie** bewertet werden: demnach könnte der Beschaffer der Principal mit der geringeren Informationsverfügbarkeit und der Agent der gut informierte Partner sein – ebenso kann es aber auch vice versa passieren. Bei dieser Interpretation tritt an die Stelle von Partnerschaft aber Opportunismus, was nicht erstrebenswert ist.
- In der Beschaffung sollte „**Total cost of Ownership**“ (TCO) berücksichtigt werden.  
 ⇒ es bringt nichts ein, einen Lieferanten durch für das Unternehmen günstige Preise „platt zu machen“ und dann teuer einen neuen Lieferanten in das Unternehmen zu integrieren

## 2. Situationsanalyse

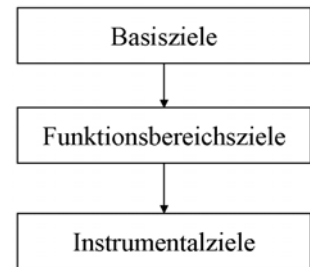
- Die **Beschaffungskonstellation** stellt sich ganz ähnlich wie die vier Bereiche der allgemeinen Koalitionstheorie dar. **Chancen** und **Risiken** können **schleichend** und **abrupt** auftreten sowie **kurzfristig** und **langfristig** wirken.
- Es kommt immer wieder vor, daß eine **technikgetriebene Sichtweise** („jetzt ist’s entwickelt, nun wird’s auch verkauft“) Kundeninteressen ignoriert. Stattdessen sollten die Bedarfe gesammelt werden und danach geplant werden.
- **Preisänderungen** in der Beschaffung können dann kritisch werden, wenn sie **nicht weitergegeben** werden können; dabei sind Unternehmen mit **Kostenführerschaft** erheblich mehr **gefährdet** als Unternehmen, die eine Qualitätsführerschaft anstreben. **Spezialprodukte** sind **empfindlicher** für Änderungen in Beschaffungskonstellationen (vgl. Grafik in „froehlich\_01\_script\_060412.pdf“).

	<b>Principal-Agent-Beziehung (hidden action)</b>
<b>Eigenschaft, Verhalten des B</b>	willensabhängig, bleibt A auch ex post verborgen
<b>Interpretation</b>	A kann exogene Unsicherheit (Umweltzustände) und Verhaltensunsicherheit nicht separieren; B hat diskretionären Handlungsspielraum (Anstrengung, Sorgfalt, Fleiß, illegale Handlungen)
<b>Ursachen</b>	A kann vom Ergebnis nicht auf das Verhalten des B schließen, die von B zu verwendenden Ressourcen sind "plastisch"
<b>Beispiele</b>	Versicherungen (moral hazard), alle Arten von Aufgaben-delegation
<b>Transaktions-ergebnis</b>	Rahmenbedingungen, die den Agenten motivieren, im Sinne des Principals zu handeln (Anreizsysteme mit Ergebnisbeteiligung, Risikoteilung, Überwachung)

A: Schlechter informierter Vertragspartner (Principal)  
 B: Besser informierter Vertragspartner (Agent)

## Ziele

- Ziele sind wichtig:
  - zur **Findung** von **Handlungsalternativen**
  - zur **Bewertung** von **Alternativen**
  - zur **Planung**
  - für **Soll-/Ist-Vergleiche**, die Kontrollieren und Lernen ermöglichen
- **Ziel** := **Zustand**, den ich erreichen, erhalten oder vermeiden will
- Ziele haben
  - Identifikationsfunktion** → Beschaffungspolitische Probleme erkennen helfen
  - Selektionsfunktion** → Selektion von Handlungsalternativen
  - Deskriptionsfunktion** → Wirkungen von Handlungsalternativen beschreiben
  - Bewertungsfunktion** → Soll-/Ist-Vergleiche
- **Zieldimensionen** betreffen das **Ausmaß**, den **Inhalt** und haben einen **zeitlichen Bezug**. So wäre die Formulierung „Das Ziel ist Umsatzerhöhung“ unzureichend. Stattdessen sollte man von einer „Umsatzerhöhung um 12% bis zum 31.12. nächsten Jahres“ sprechen.
- **Zieloperationalität** betrifft die **Meßbarkeit**, **Entscheidungsbereichs-adäquanz** (MA muß Zielerreichung beeinflussen können!), **Zielbeziehung/-bezug** und **Zielhierarchie**. Die Hierarchie gliedert sich in **Basisziele** (unternehmensweite Anwendung), **Funktionsbereichsziele** (z.B. Ziele des Bereichs Beschaffung) und **Instrumentalziele** (Produktziele).
- Bei der Betrachtung der **Kosten** sollte man auch die unternehmensinterne Verrechnung beachten: die **Beschaffungsobjektkosten** sind direkt aus der KLR auszulesen. Die **Beschaffungsfunktionskosten** sind aber diejenigen Kosten, die durch die Dienstleistung der Beschaffung für andere Abteilungen entstehen – selten werden auch die Ersparnisse in der Produktion der Beschaffung gutgeschrieben, die neue Konditionen erwirkte.



Beschaffungsobjekt-kosten	Beschaffungsfunktions-kosten
<b>Einkaufspreis x Menge</b> - Rabatte + Mindermengenzuschlag + öffentliche Abgaben - Subventionen + Vermittlungs- und Bearbeitungsentgelte + Verpackungskosten + Transportkosten + Versicherungskosten und Delkrederengebühren +/- Sonstige (z.B. Abfälle/ Wertstoffe)	<b>Kosten der Einkaufsfunktionen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedarfsfeststellung</li> <li>- Angebotsbearbeitung</li> <li>- Bestellabwicklung</li> <li>- Lieferungsüberwachung</li> <li>- Kreditorenbuchhaltung</li> </ul> <b>Markforschungskosten</b> <b>Kosten der Lagerungs- und Transportfunktionen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwischenbetrieblicher Transport</li> <li>- innerbetrieblicher Transport</li> <li>- Materialannahme und Prüfung</li> <li>- Lagerungsunterhaltung</li> <li>- Lagerung</li> </ul> <b>Kosten der Entsorgungsfunktionen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abfallsammlung, Abfallsortierung</li> <li>- Aufbereitung</li> <li>- Rückführung, Verwertung</li> </ul> <b>Controllingkosten</b>
<b>= Beschaffungsobjekt-kosten</b>	
<b>Eilkosten / Opportunitätskosten</b>	