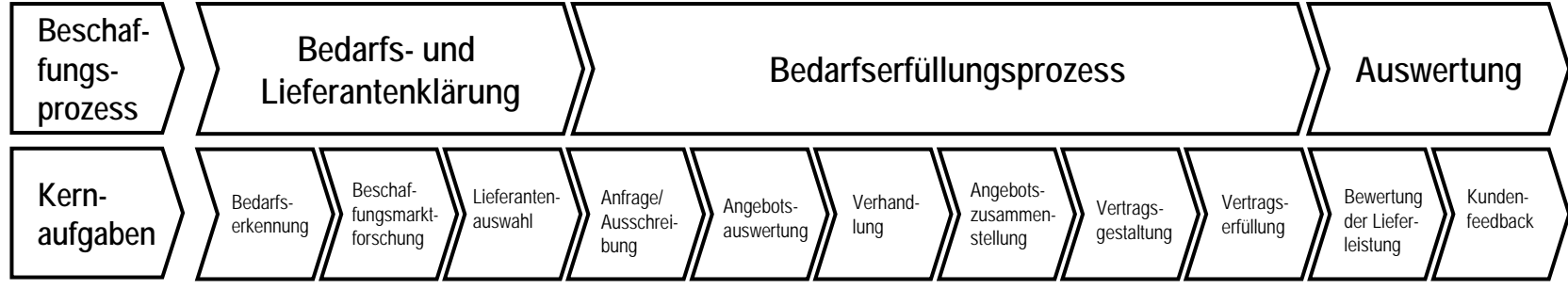


## Inhaltsübersicht

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 1   | EINLEITUNG .....   | 1   |
| 1.1 | Problemstellung .....  | 1   |
| 1.2 | Zielsetzung und Gang der Untersuchung .....  | 4   |
| 2   | BEZUGSRAHMEN ZUR ANALYSE DES BESCHAFFUNGSCONTROLLING .....   | 13  |
| 2.1 | Beschaffung als Betrachtungsgegenstand .....   | 13  |
| 2.2 | Controlling als Betrachtungsgegenstand .....   | 34  |
| 2.3 | Beschaffungscontrolling als Untersuchungsgegenstand .....  | 48  |
| 2.4 | Vorgehensweisen der empirischen Analysen und Charakterisierung der Datenbasen .....                                | 66  |
| 2.5 | Zusammenfassung des Bezugsrahmens .....  | 83  |
| 3   | MODELL DES ERFOLGSORIENTIERTEN BESCHAFFUNGSCONTROLLING .....   | 85  |
| 3.1 | Systemtheoretische Grundlagen zur Formulierung eines Modells des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling ..... | 85  |
| 3.2 | Überlegungen zum Begriff des Beschaffungserfolgs .....   | 89  |
| 3.3 | Empirische Analyse der modellspezifischen Einflussgrößen .....   | 101 |
| 3.4 | Modellspezifische Aufgabenanalyse – Expertenbefragung .....  | 141 |
| 3.5 | Ergebnis: Modellelemente des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling .....                                     | 156 |
| 4   | GESTALTUNGSFELDER DES ERFOLGSORIENTIERTEN BESCHAFFUNGSCONTROLLING .....  | 177 |
| 4.1 | Unterstützung der Beschaffungsplanung durch das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling .....                   | 177 |
| 4.2 | Unterstützung der Beschaffungssteuerung durch das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling .....                 | 222 |
| 4.3 | Unterstützung der Beschaffungskontrolle durch das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling .....                 | 256 |
| 4.4 | Unterstützung der Beschaffungsinformationsversorgung durch das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling .....    | 256 |
| 4.5 | Zusammenfassung der Gestaltungsfelder des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling .....                        | 286 |
| 5   | EMPIRISCHE ANALYSE BESTEHENDER ANSÄTZE ZUM ERFOLGSORIENTIERTEN BESCHAFFUNGSCONTROLLING .....                       | 288 |
| 5.1 | Fallstudie 1: Systemlieferant für die Automobilindustrie .....   | 288 |
| 5.2 | Fallstudie 2: Zulieferunternehmen der Prozessindustrie .....   | 297 |
| 5.3 | Fallstudie 3: Produzent von Spritzguss- und Extrusionsmaschinen .....  | 306 |
| 5.4 | Fallstudie 4: Unternehmen des Fahrzeugbaus .....   | 314 |
| 5.5 | Fallstudie 5: Automobilhersteller .....  | 321 |
| 5.6 | Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Analysen .....  | 332 |
| 6   | EMPFEHLUNGEN FÜR DIE AUSGESTALTUNG DES ERFOLGSORIENTIERTEN BESCHAFFUNGSCONTROLLING .....                           | 345 |
| 6.1 | Gestaltungsempfehlungen zur Unterstützung der erfolgsorientierten Beschaffungsplanung .....                        | 345 |
| 6.2 | Gestaltungsempfehlungen zur Unterstützung der erfolgsorientierten Beschaffungssteuerung .....                      | 357 |
| 6.3 | Gestaltungsempfehlungen zur Unterstützung der erfolgsorientierten Beschaffungskontrolle .....                      | 364 |
| 6.4 | Gestaltungsempfehlungen zur Unterstützung der erfolgsorientierten Beschaffungsinformationsversorgung .....         | 369 |
| 7   | ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....   | 374 |

# Bezugsrahmen zur Analyse des Beschaffungscontrolling

## Beschaffung von Produktionsmaterial als Betrachtungsgegenstand



## Zugrundegelegtes Controllingverständnis und Kernaufgaben des Controlling

Controlling als informationswirtschaftliche Servicefunktion, die das Management bei der erfolgsorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle unterstützt.

- Unterstützung der strategischen und operativen Planung, Übernahme von Verantwortung für die Zielerreichung
- Unterstützung der Steuerung durch Umsetzen der strategischen in die operative Planung, Beratung beim Instrumenteneinsatz
- Aufbau und Durchführen der strategischen und operativen Kontrolle
- Empfängerorientierte Informationsversorgung, Aufbau und Weiterentwicklung von Berichtssystemen

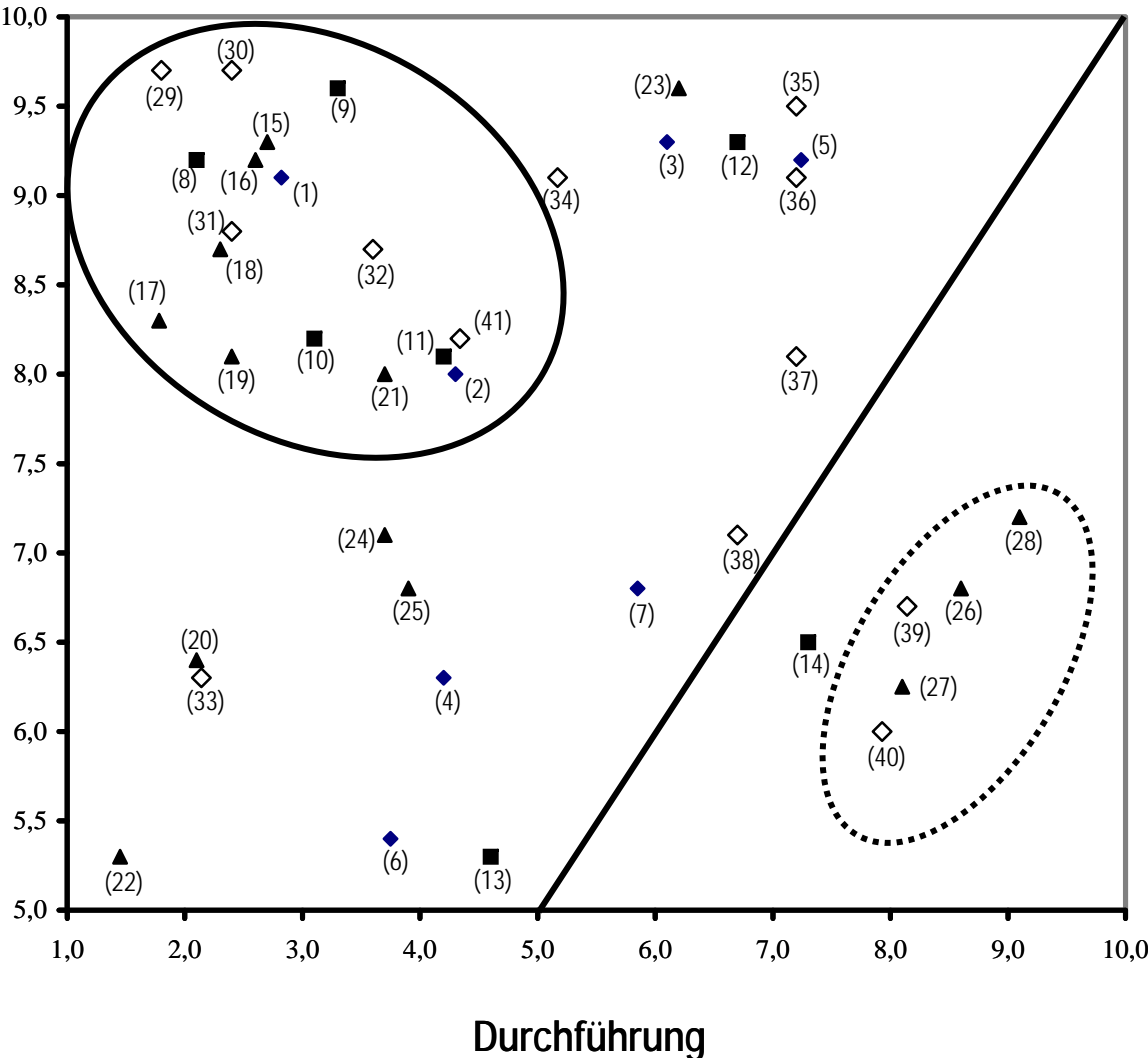
## Synthese: Anforderungen an ein Modell des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling

Beschaffungscontrolling ist eine funktionsbezogene Servicefunktion, die das Beschaffungsmanagement durch die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Beschaffungsinformationen bei der erfolgsorientierten Beschaffungsplanung, -steuerung und -kontrolle unterstützt.

- Das Beschaffungscontrolling muss als Bereichscontrolling die spezifischen Einflussgrößen auf Ziel- und Erfolgsgrößen der Beschaffung abbilden. Die vielfältigen in der unternehmerischen Praxis bestehenden Beschaffungssituationen erfordern eine empirische Analyse und Typologisierung.
- Der Begriff Beschaffungserfolg ist zu präzisieren
- Die allgemeinen Controllingaufgaben sind um spezifische Informationsbedarfe und Unterstützungsaufgaben des Beschaffungsmanagement zu erweitern.
- Eine durchgängige Erfolgsorientierung der Beschaffung erfordert die frühzeitige und intensive Einbindung des Beschaffungscontrolling in Beschaffungsmanagementprozesse. Dazu sind Controllingfelder als Kernaufgabenbereiche zu konkretisieren.
- Die Überführung der strategischen Beschaffungsplanung in operative Beschaffungspläne erfordert eine konzeptionelle Erweiterung des bestehenden Instrumentariums.
- Die unzweckmäßige Ausrichtung auf operative Kontrollaufgaben ist um strategische Kontrollaktivitäten zu erweitern.

| Analyse  | Datenbasis  | Analysemethodik   | Angestrebte Ergebnisse   |
|--|---|---|--|
| Empirische Analyse der Einflussgrößen auf das erfolgsorientierte Beschaffungscontrolling | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Beschaffungssituationen von 35 namhaften Unternehmen aus 10 Branchen</li> <li>• Analysiertes Beschaffungsvolumen: über 30 Mrd. Euro</li> <li>• Anzahl analysierter Abnehmer-Lieferanten-Kombinationen: mehr als 6.000</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Literaturstudium zur Erstellung einer Liste möglicher Einflussgrößen</li> <li>• Mehrstufige Expertenbefragung zur Identifizierung der relevanten Einflussgrößen</li> <li>• Anwendung der Systematik der Einkaufspotenzialanalyse zur Bewertung der Einflussgrößen</li> <li>• Analyse der Ausprägungen und Ableitung von homogenen Typen des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante Einflussgrößen sind identifiziert</li> <li>• Ausprägungen der Einflussgrößen sind erfasst und dokumentiert</li> <li>• Homogene Typen des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling sind gebildet</li> <li>• Typenspezifische Anforderungen an ein erfolgsorientiertes Beschaffungscontrolling können formuliert werden</li> </ul> |
| Modellspezifische Aufgabenanalyse  | Befragung von 63 Experten aus 35 Unternehmen aus den Funktionsbereichen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschaffung,</li> <li>- Beschaffungscontrolling,</li> <li>- Unternehmenscontrolling,</li> <li>- Produktion und</li> <li>- Forschung und Entwicklung</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung eines Fragebogens und Versand an die Experten</li> <li>• Auswertung der Fragebögen und Diskussion der Ergebnisse mit den Experten unter Verwendung eines strukturierten Interviewleitfadens</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassung der Organisation der Beschaffung und des Beschaffungscontrolling</li> <li>• Bedeutung der Aufgaben und Bewertung der Durchführung von Aufgaben des Beschaffungscontrolling</li> <li>• Bewertung Instrumenteneinsatz</li> <li>• Schaffung einer empirische Basis für Gestaltungsempfehlungen</li> </ul>                              |
| Fallstudienanalyse   | 5 namhafte Unternehmen mit Firmensitz in Deutschland  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse von Ausprägungen der Gestaltungsfelder in den Unternehmen der Fallstudienanalyse</li> <li>• Analyseschwerpunkte:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfassung und Bewertung der Ausgangssituation,</li> <li>- Beschaffungsziele und -strategien</li> <li>- Umgesetzte Maßnahmen und realisierte Erfolge</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassung des Entwicklungsstands des Beschaffungscontrolling</li> <li>• Bewertung Instrumenteneinsatz</li> <li>• Erfassung realisierter Beschaffungserfolge</li> </ul>  |

# Ausgewähltes Analyseergebnis 1: Defizite bei der Erfüllung der Controlling-Aufgaben

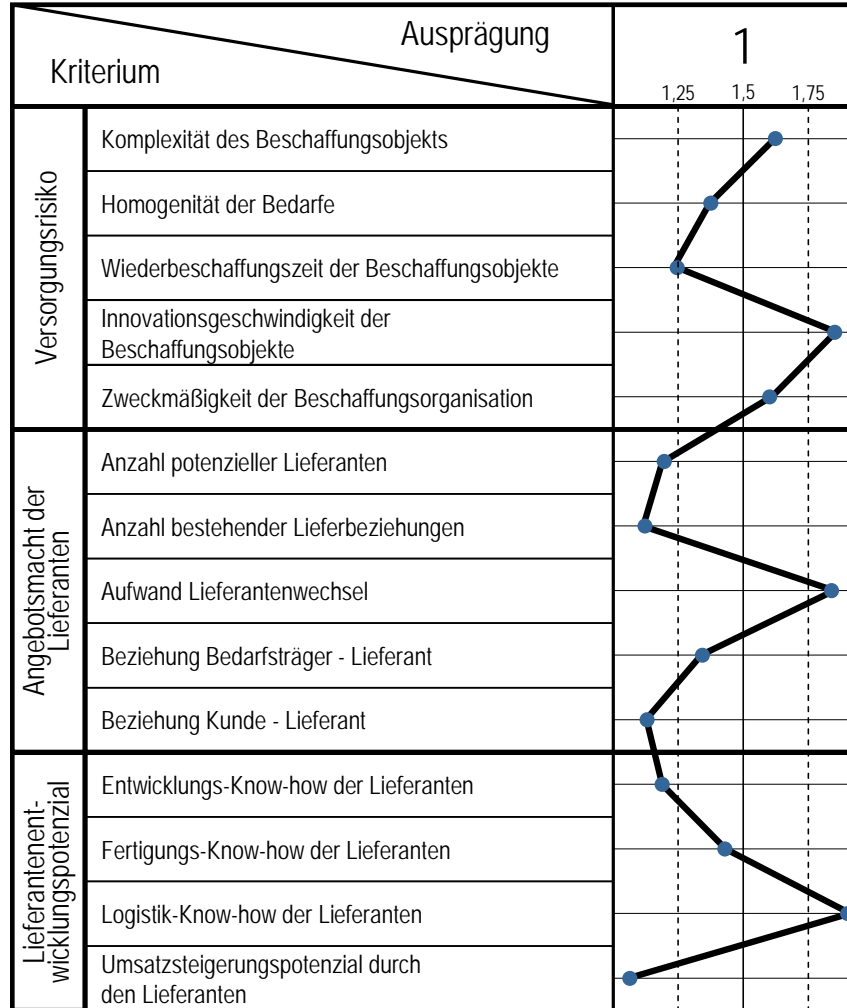


- ◆ **Beschaffungsplanung**
  - (1) Strategieableitung
  - (2) Zielplanung
  - (3) Koordination der Planentwürfe
  - (4) Anregung zur Beschaffungsplanung
  - (5) Rechentechnische Durchführung der Planung
  - (6) Bereichsübergreifende Koordination
  - (7) Vorschlägen/ Erstellen von Richtlinien
- **Beschaffungssteuerung**
  - (8) Entwicklung von Instrumenten
  - (9) Vorschlägen von Instrumenten
  - (10) Vorschlägen von Maßnahmenalternativen
  - (11) Koordination der Umsetzung
  - (12) Budgeterstellung
  - (13) Projektmanagement
  - (14) Unterstützung bei der Maßnahmenauswahl
- ▲ **Beschaffungskontrolle**
  - (15) Vereinfachen von Berichten
  - (16) Erfolgskontrolle (ohne Einsparungen)
  - (17) Kommentierung von Controllergebnissen
  - (18) Erfolgsprognosen (Soll-Wird)
  - (19) Auditierung der Beschaffungsleistung
  - (20) Auditierung des Qualifikationsniveaus
  - (21) Ermittlung von Schwachstellen
  - (22) Strategische Kontrolle
  - (23) Umsetzungskontrolle
  - (24) Kontrolle des Planungsprozesses
  - (25) Prämissenkontrolle
  - (26) Erstellung von Berichten
  - (27) Abweichungsanalysen (Soll-Ist)
  - (28) Einsparungskontrolle
- ◇ **Beschaffungsinformationsversorgung**
  - (29) Benchmarking
  - (30) Beschaffungsleistungen
  - (31) (Weiter-) Entwicklung von Kalkulationsmodellen
  - (32) Früherkennung
  - (33) Finanzanalyse
  - (34) Weiterentwicklung Informationssystem
  - (35) Bereitstellen von Kosteninformationen
  - (36) Durchführen von Entscheidungsrechnungen
  - (37) Make-or-Buy-Analysen

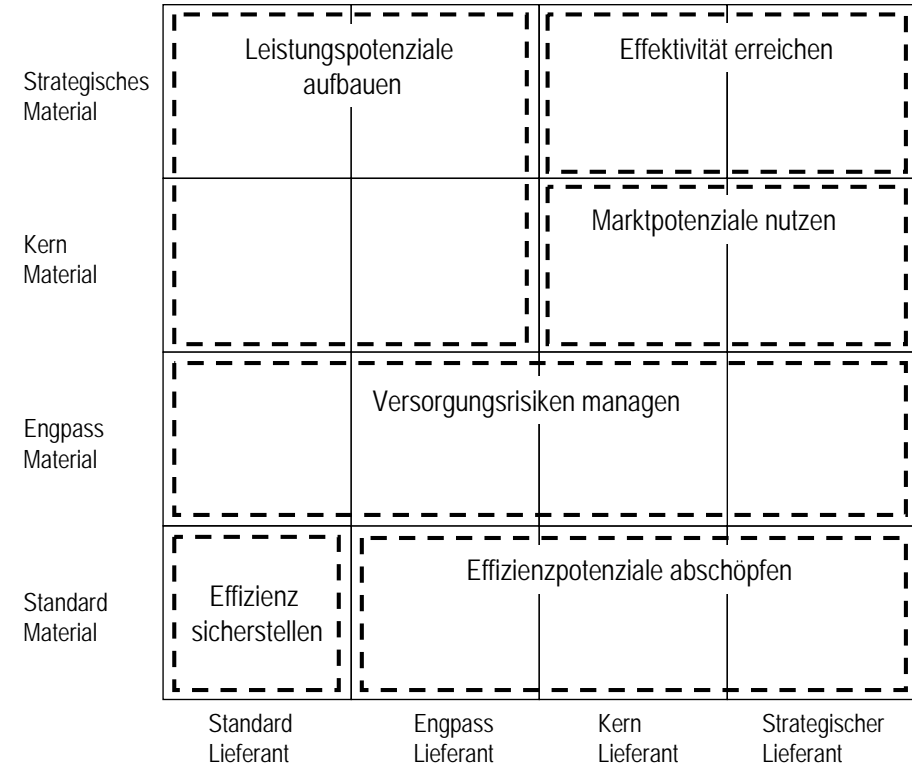
## Analyse Bedarfs- und Lieferantenstruktur

Beschaffungscontrolling – Typ I: Effizienz sicherstellen

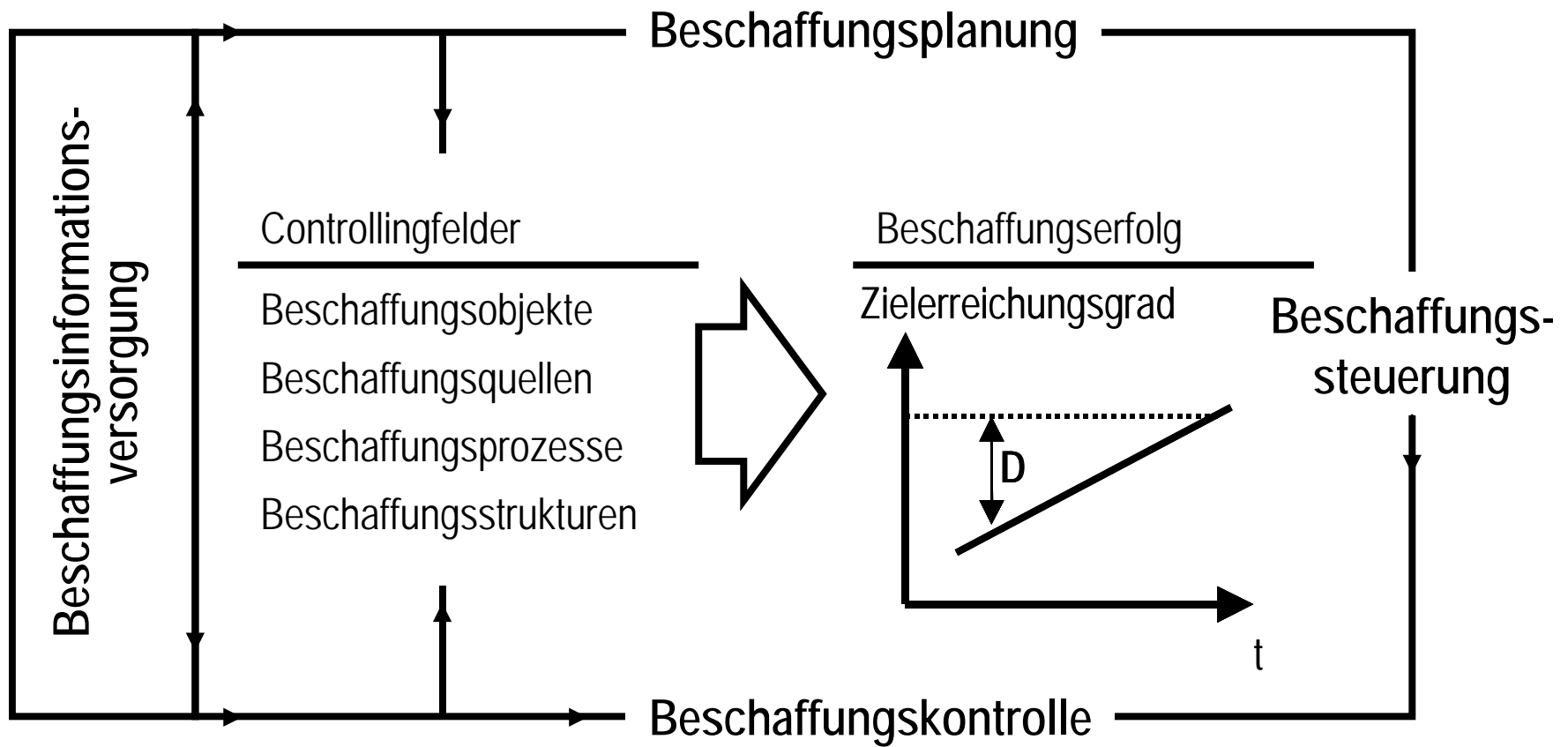
Relativer Ergebniseinfluss des Beschaffungsobjekts: gering



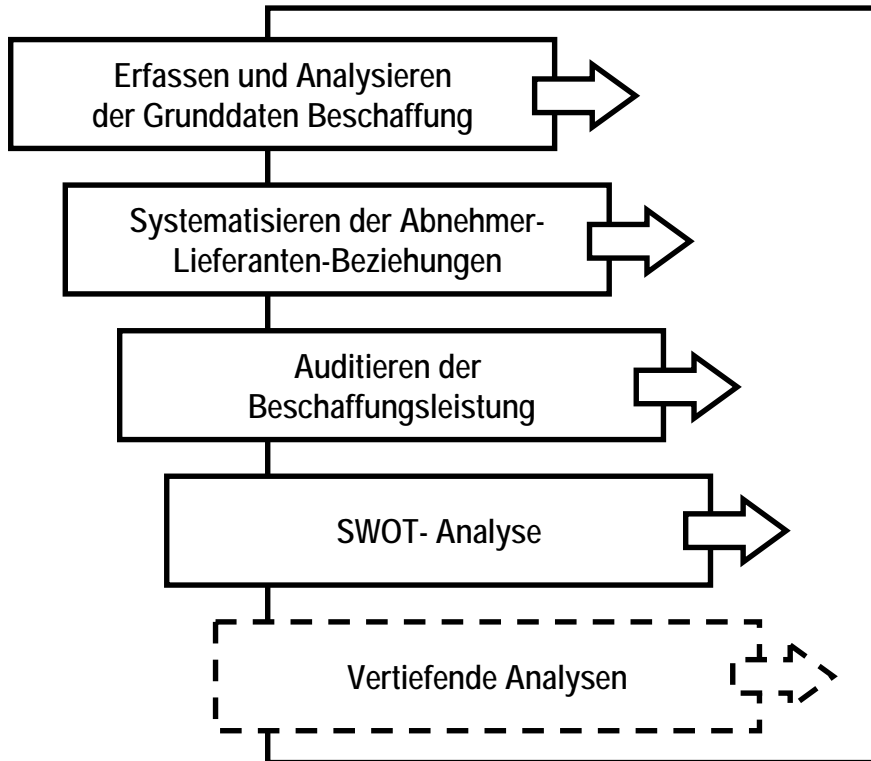
## Bildung von Typen und Bewertung der Bedeutung



| Beschaffungscontrolling Typ           | Verteilung des Beschaffungsvolumens | Verteilung der Lieferantenanzahl |
|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Typ 1: Effizienz sicherstellen        | 3,2%                                | 8,9%                             |
| Typ 2: Effizienzpotenziale abschöpfen | 7,6%                                | 19,0%                            |
| Typ 3: Versorgungsrisiken managen     | 10,5%                               | 15,4%                            |
| Typ 4: Marktpotenziale nutzen         | 12,2%                               | 6,8%                             |
| Typ 5: Leistungspotenziale aufbauen   | 24,9%                               | 25,1%                            |
| Typ 6: Effektivität erreichen         | 41,6%                               | 24,8%                            |
| <b>Summe</b>                          | <b>100%</b>                         | <b>100%</b>                      |



## Analysekonzept des erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling



| Inhalt   | Ergebnis  | Nutzen   |
|--|---|--|
| Datenerhebung und -analyse nach <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffungsobjekten</li> <li>• Beschaffungsquellen</li> <li>• Beschaffungsprozessen</li> <li>• Beschaffungsstrukturen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charakterisierung der Ausgangs-situation</li> <li>• Erfassung des Aufgabenumfangs der Beschaffung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlage für die Bewertung der Beschaffungsleistung</li> <li>• Akzeptiertes, gemeinsames Problemverständnis</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung der Einkaufspotenzial-analyse</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charakterisierung der Beschaffungs-situationen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung der Typen</li> <li>• Normstrategien</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbefragung zur Umsetzung von Beschaffungs-strategien</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenziertes Leistungsprofil</li> <li>• Bewertung Beschaffungsleistung</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierte Performance-Lücken</li> <li>• Handlungsfelder</li> </ul>   |
| Analysieren der bestehenden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärken/ Schwächen Profil</li> <li>• Chancen/ Risiken Profil</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsfelder</li> <li>• Handlungsbedarf</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking</li> <li>• Detailanalysen</li> <li>• ...</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detailergebnisse</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestätigung von Hypothesen und Potenzialen</li> </ul>   |

## Übergreifende Instrumente

- |   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ABC-/XYZ-Analyse</li><li>• Portfoliotechniken</li><li>• Analyse der Zulieferstruktur /tier-Analyse)</li><li>• Kennzahlensysteme</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Benchmarking</li><li>• Vielfalts-/Komplexitätsanalysen</li><li>• Risk-Assessment</li><li>• FMEA</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hypothesenbäume</li><li>• Ishikawa-Diagramm</li><li>• Zielplanungsmatrix</li><li>• Checklisten</li><li>• Nutzwertanalyse</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Simulationen/Sensitivitätsanalysen</li><li>• Auditierung</li><li>• SWOT-Analyse</li><li>• Intensiv-Workshops</li></ul> |
|---|---|--|--|

## Instrumente mit Schwerpunkt auf Controllingfeldern

### Beschaffungsobjekte

- Preisstrukturanalyse
- Preisregressionsanalyse
- Mengen-Preis-Veränderungsrechnung
- Kostenerfahrungskurve
- Wertanalyse
- Target Costing
- Produktklinik

### Beschaffungsquellen

- Instrumente der Lieferantenförderung
  - Lieferantentage
  - Lieferantenworkshops
  - Lieferantenprogramme
- Instrumente der Lieferantenauswahl:
  - Konzeptwettbewerbe
  - Direktvergaben
  - Verhandlungsmodelle
  - Vorzugslieferanten
  - Wertschöpfungspartner
- Ausphasen von Lieferanten
- Zielvereinbarungen
- Total-Cost-of-Ownership/Lebenszyklus-Analyse
- BSC mit Lieferanten

### Beschaffungsprozesse

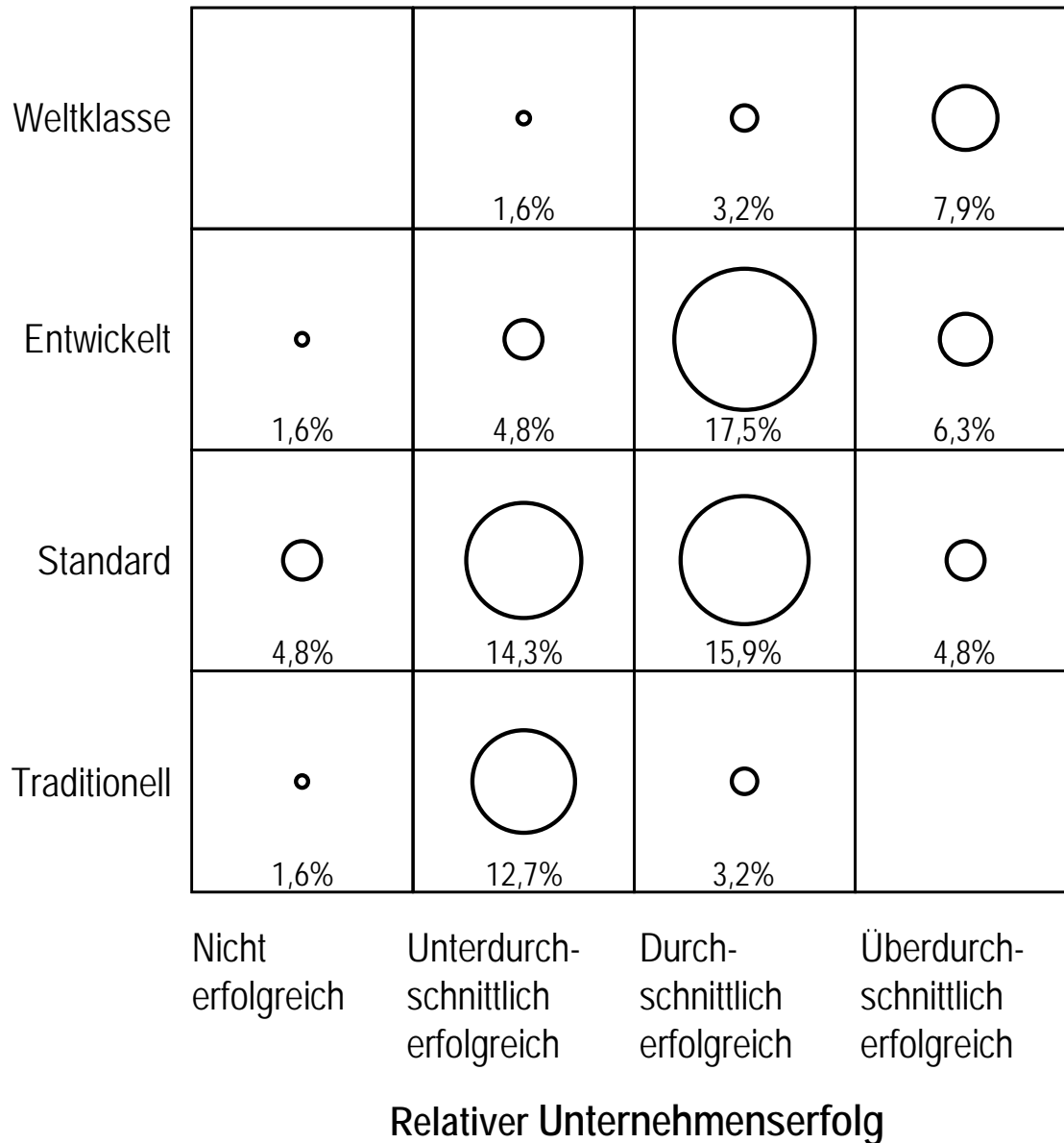
- Beschaffungsprozessanalyse
- Roadmapping
- Value-Stream-Analyse
- Quality-Gates
- Prozesskostenrechnung/Prozesskostenmanagement
- Schnittstellenanalyse
- Prozessbenchmarking
- Prozessstrukturmatrix

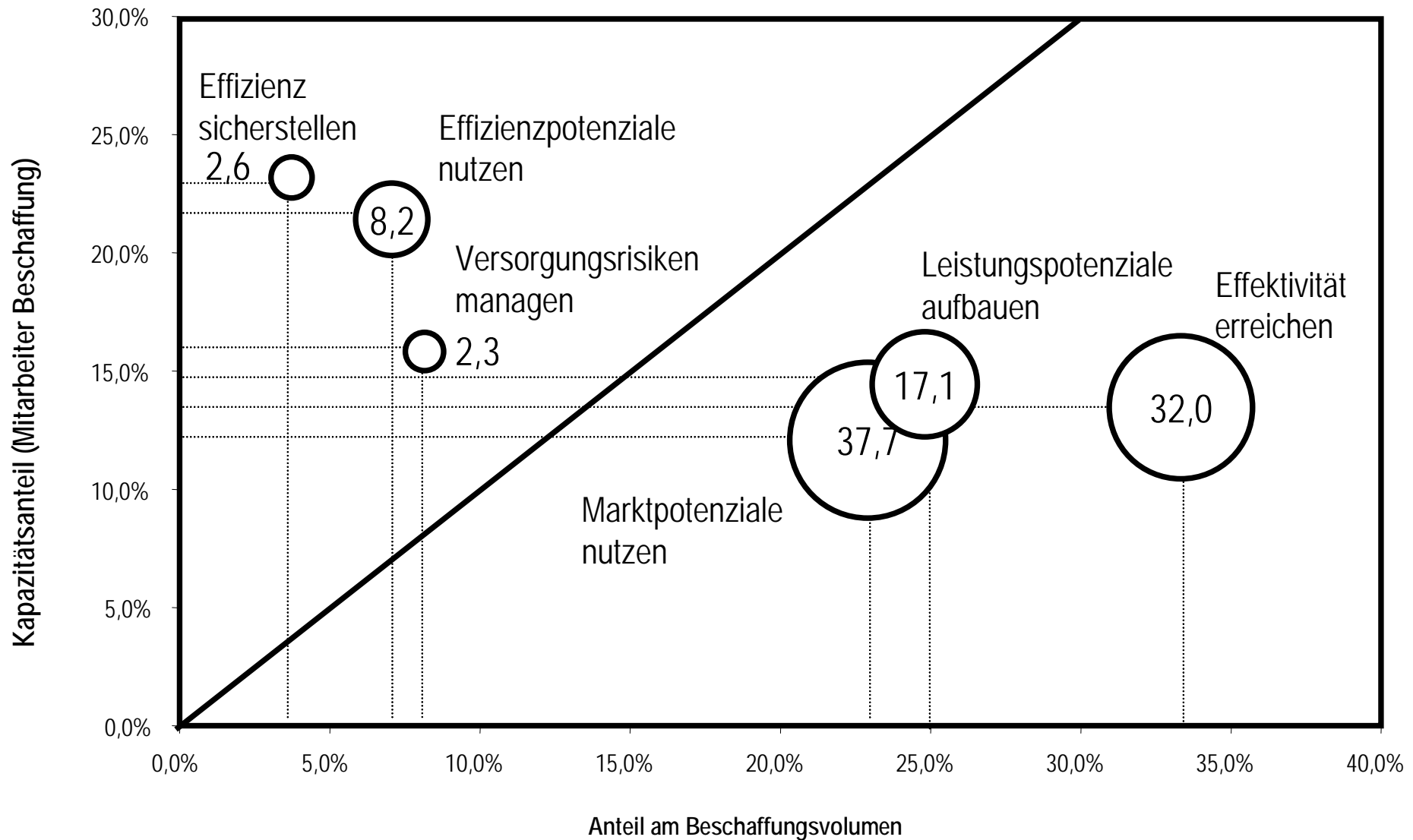
### Beschaffungsstrukturen

- Qualifikationsaudit
- Qualifikationsprogramm
- Beschaffungskapazitätenrechnung
- Tätigkeitsanalysen
- Beschaffungsleistungsanalyse



Entwicklungsstand des Beschaffungscontrolling

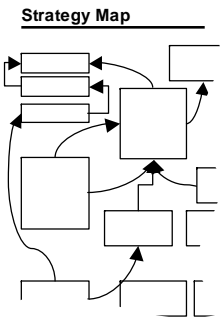




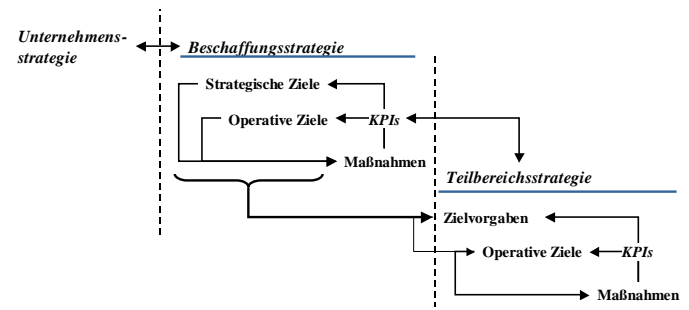
## Erfolgsorientierte Beschaffungs-Balanced Scorecard

### Ableitung Erfolgsorientierte Beschaffungs-Balanced Scorecard

| Perspektive            | Nr.               | Strategisches Ziel | Messgrößen | Zielwert | Zielerreichung |    |    |    |    |
|------------------------|-------------------|--------------------|------------|----------|----------------|----|----|----|----|
|                        |                   |                    |            |          | 01             | 02 | 03 | 04 | 05 |
| Beschaffungsobjekte    | BO1<br>BO2<br>... |                    |            |          |                |    |    |    |    |
| Beschaffungsquellen    | BQ1<br>BQ2<br>... |                    |            |          |                |    |    |    |    |
| Beschaffungsprozess    | BP1<br>BP2<br>... |                    |            |          |                |    |    |    |    |
| Beschaffungsstrukturen | BS1<br>BS2<br>... |                    |            |          |                |    |    |    |    |



### Ableitung EB-Balanced Scorecard Hierarchie



## Strategische und operative Umsetzungsprogramme

| Lfd. Nr. | Maßnahme                        | Controllingfeld | Umsetzungsform | Beschaffungsobjekt       | Beschaffungsquellen                 | Beschaffungsprozesse     | Beschaffungsstrukturen | Notwendige Investitionen | Kapazitätsbedarf | Messgröße (KPI)                          | Vorgabe | HG 1  | HG 2  | HG 3  | HG 4  |
|----------|---------------------------------|-----------------|----------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|------------------|--|---------|-------|-------|-------|-------|
| 1        | Initiierung Lieferantenprogramm | BQ              |                | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                        |                          |                  | • Anzahl Lieferanten<br>• Abgedecktes BV |         | 01.03 | 01.05 | 01.08 | 01.11 |
| 1.1      | Konzepterstellung               |                 |                |                          |                                     |                          |                        |                          |                  |  |         |       |       |       | 01.03 |
| 1.2      | Bereichsabstimmung              |                 |                |                          |                                     |                          |                        |                          |                  |  |         |       |       |       | 01.03 |
| 1.2.1    | Entwicklung                     |                 |                |                          |                                     |                          |                        |                          |                  |  |         |       |       |       | 01.02 |
| 1.2.2    | Qualität                        |                 |                |                          |                                     |                          |                        |                          |                  |  |         |       |       |       |       |

Maßnahme trägt primär zur Zielerreichung bei  
 Maßnahme trägt auch zur Zielerreichung bei

## Erfolgsorientierte Beschaffungsbudgets

