

# INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
<b>1. Grundlegung Controlling .....</b>	<b>1</b>
1.1 Reichweite des Controlling .....	1
1.2 Aufgaben des Controlling.....	5
1.2.1 Informationsversorgung.....	5
1.2.2 Adaptionenaufgabe.....	11
1.2.3 Koordinationsaufgabe .....	13
1.3 Strategisches Controlling.....	16
1.4 Operatives Controlling .....	18
1.5 Aufgabenverteilung strategisches und operatives Controlling.....	22
<b>2. Grundlagen Beschaffung .....</b>	<b>26</b>
2.1 Reichweite der Beschaffung.....	26
2.2 Ziele der Beschaffung .....	31
2.3 Objektumfang der Beschaffung .....	34
2.4 Funktion der Beschaffung .....	36
2.5 Kostenanteile der Beschaffung .....	39
<b>3. Beschaffungscontrolling .....</b>	<b>45</b>
3.1 Beschaffungscontrolling - State of the Art.....	45
3.2 Funktionen des Beschaffungscontrolling .....	50
3.2.1 Strategische Funktion .....	50
3.2.2 Operative Funktionen .....	52
3.2.2.1. Die Planungsfunktion .....	52
3.2.2.2 Die analytische (Kontroll-) Funktion.....	53
3.2.2.3 Die Informations-Funktion .....	55
3.2.2.4 Die Koordinationsfunktion .....	57

---

3.3.	Aufgabenbereiche des Beschaffungscontrolling.....	60
3.3.1	Kontrolle der Beschaffungsmarktumwelt.....	60
3.3.2	Kontrolle des spezifischen Beschaffungsmarktes.....	63
3.3.3	Kontrolle der unternehmensinternen Beschaffungspotentiale.....	66
3.3.3.1	Kontrolle der Ausschöpfung des Versorgungspotentials .....	72
3.3.3.2	Kontrolle der Ausschöpfung des Kostensenkungs- potentials .....	73
3.3.3.3	Wertmäßige Funktionskontrolle.....	75
4.	<b>Informationssysteme der Beschaffung .....</b>	<b>78</b>
4.1	Ziele des Beschaffungsinformationssystems.....	78
4.1	Bereitstellung von adäquaten Informationen.....	82
4.2	Methoden- und Modellentwicklung.....	88
4.3	Auskunftssysteme.....	89
4.4	Entscheidungsunterstützungssysteme .....	91
5.	<b>Instrumente des Beschaffungscontrolling .....</b>	<b>95</b>
5.1	Beschaffungsorientierte Früherkennungssysteme .....	95
5.1.1	Indikatorensysteme zur dynamischen Beschaffungs- marktumweltanalyse.....	97
5.1.2	Indikatorensysteme zur engen Beschaffungsmarkt- analyse .....	101
5.1.3	Lieferantenbezogene Indikatorensysteme .....	105
5.1.3.1	Allgemeine Lieferantenindikatoren.....	105
5.1.3.2	Indikatoren zum Lieferantenserviceniveau.....	106
5.2	Risikoanalysen .....	111
5.3	Portfolio-Analyse .....	114
5.3.1	Die Beschaffungsmarkt-Unternehmensstärken-Matrix.....	116
5.3.2	Das Lieferanten-Abnehmer-Marktmacht-Portfolio.....	118
5.3.3	Das Beschaffungsmarktattraktivitäts-Wettbewerbs- vorteils-Portfolio .....	123

---

5.3.4	Das Versorgungsrisiko-Portfolio .....	126
5.3.5	Das ABC-Versorgungsrisiko-Portfolio .....	128
5.3.6	Global Sourcing Portfolio.....	130
5.3.7	Lieferantenorientierte Portfolios.....	133
5.3.8	Das Ressourcen-Portfolio.....	135
5.3.9	Materialkostensenkungspotential-Portfolio.....	137
5.3.10	Kritik an der Portfolio-Methode in der Beschaffung.....	138
5.4	ABC-Analyse und XYZ-Analyse .....	140
5.5	Beschaffungsrevisionen.....	145
5.6	Einkaufskapazitätsrechnung .....	149
5.7	Nutzwertanalyse und Expertensysteme zur Lieferantenselektion .....	152
5.7.1	EES .....	155
5.7.2.	BELI .....	157
5.7.3	Expertensystem zur strategischen Lieferantenauswahl.....	158
5.8	Budgetierung.....	162
5.8.1	Beschaffungsmarkt-Segmentrechnungen .....	174
5.8.2	Prozeßkostenrechnung.....	178
5.8.3	Materialpreisveränderungsrechnung .....	188
5.9	Kennzahlensysteme.....	190
5.9.1	Kennzahlensystem zur Kostenminimierung.....	194
5.9.2	Kennzahlensystem zur Qualitätssicherung.....	201
5.9.3	Kennzahlensystem zur Versorgungssicherheit .....	204
5.9.4	Kennzahlensystem zur Lieferantensteuerung.....	208
5.10	Abweichungsanalysen .....	210
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>216</b>
	<b>Index .....</b>	<b>234</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Controllingsystem	4
Abb. 2	Informationsaufgaben des industriellen Controlling	9
Abb. 3	Informations- und Entscheidungspyramide	11
Abb. 4	Zweck und Aufgabenbündel des strategischen Controlling	12
Abb. 5	Zielinhalte und Betrachtungsebenen	13
Abb. 6	Koordination von Sach- und Führungsfunktionen	13
Abb. 7	Controlling-Funktionen- Zusammenwirken	14
Abb. 8	Zentrale Funktionen des Controlling	15
Abb. 9	Aufgaben des strategischen Controlling	17
Abb. 10	Gegenüberstellung der Merkmale	24
Abb. 11	Unterschiede zwischen traditionellen und marketing-orientierten Beschaffungsvorhaben	29
Abb. 12	Beispiele für Zielvereinbarungen als Grundlage eines Anreizsystems für die Beschaffung	30
Abb. 13	Überblick über strategische und taktisch-operative Beschaffungsziele	32
Abb. 14	Ziele und Objekte der Beschaffung	35
Abb. 15	Abgrenzungsmöglichkeiten der Beschaffung	38
Abb. 16	Anteile der Materialkosten und der Kosten für Löhne und Gehälter an der Gesamtleistung von deutschen Aktiengesellschaften	39
Abb. 17	Anteile der Materialkosten an der Gesamtleistung verschiedener Industriezweige	40
Abb. 18	Vergleichbare Umsatzsteigerung einer Materialkostensenkung in Abhängigkeit	41

---

Abb. 19	Kostenmanagement als ständige Gestaltungsaufgabe in der Beschaffung-----	43
Abb. 20	Konfigurativer Aufbau des Beschaffungs-Controlling- Bereichs-----	49
Abb. 21	Abweichungsanalyse zur Materialbeschaffung-----	56
Abb. 22	Funktionsspiegel-----	58
Abb. 23	Funktionsträgerbewertung-----	59
Abb. 24	Ein Vergleich verschiedener Systeme der Beschaffungs- Kontrolle-----	71
Abb. 25	Beispiele für Flexibilitäts- und Komplexitätskosten im Einkauf-----	77
Abb. 26	Beispiel eines strategischen Beschaffungs-Informations- programms-----	84
Abb. 27	Möglichkeiten der Datendarstellung-----	87
Abb. 28	Anwendungskonzeption der BIKS-----	93
Abb. 29	Absolute und relationale Indikatoren-----	103
Abb. 30	Marktseitenverhältnisse-----	104
Abb. 31	Beschaffungsmarktrisiken-----	112
Abb. 32	Beispielhaftes Scoring-Modell zur Auswahl von Beschaffungsmärkten-----	114
Abb. 33	Die Normstrategien der Beschaffungsmarkt- Unternehmensstärken-Matrix-----	117
Abb. 34	Ist-Ideal- und Soll-Marktmachtportfolio-----	120
Abb. 35	Marktmacht-Portfolio-----	121
Abb. 36	Standardstrategien des Marktmacht-Portfolio-----	122
Abb. 37	Kriterien zur Beurteilung der Beschaffungsmarkt- attraktivität und des relativen beschaffungsbezogenen Wettbewerbsvorteils der beschaffenden Unternehmung-----	123

Abb. 38	Beschaffungsmarkt-relative Wettbewerbsstärken-Portfolio ---	124
Abb. 39	Bewertungskriterien-----	126
Abb. 40	Strategien aus dem Versorgungsrisiko-Portfolio-----	127
Abb. 41	Versorgungsrisiko-ABC-Portfolio-----	128
Abb. 42	Standardstrategien des Versorgungsrisiko-ABC-Portfolio ---	129
Abb. 43	Global Sourcing Portfolio-----	130
Abb. 44	Positionierung internationaler Lieferanten nach den Kriterien "Generelle Leistungsfähigkeit" und "Internationale Management-Kompetenz"-----	133
Abb. 45	Beschaffungs-Portfolio zur Teile- und Lieferanten- klassifizierung-----	134
Abb. 46	Das Ressourcen-Geschäftsfeld-Portfolio-----	136
Abb. 47	Darstellung der Kostensenkungspotentiale und der Bedarfsentwicklung in einer Einkaufsmatrix-----	138
Abb. 48	Beispiel für eine ABC-Verteilung-----	141
Abb. 49	Optimierungskonzept zur Vertragsgestaltung auf der Grundlage der ABC-XYZ-Matrix-----	144
Abb. 50	Vorschläge zur Wahl der Dispositionsart in Abhängigkeit von der ABC-XYZ-Klassifizierung der Teile-----	144
Abb. 51	Vorgehensweise zur Objektselektion-----	146
Abb. 52	Kriterien zur Auswahl marktforschungsrelevanter Beschaffungsobjekte-----	147
Abb. 53	Struktur der Tätigkeitsschwerpunkte-----	150
Abb. 54	Berechnung der Struktur der Gesamtarbeitszeit-----	151
Abb. 55	Aufbau der Nutzwertanalyse zur Auswahl des optimalen Lieferanten-----	154
Abb. 56	Bewertung von Lieferanten-----	158

---

Abb. 57	Prozedurale Wissensrepräsentation zur strategischen Lieferantenauswahl-----	161
Abb. 58	Formen der Budgetierung-----	163
Abb. 59	Kalkulationstableau für die Beschaffungskosten im Rahmen einer laufenden Kooperation -----	166
Abb. 60	Ansatzpunkte und Struktur des Beschaffungsbudgets -----	168
Abb. 61	Die wichtigsten Preisbestandteile eines Produktes-----	170
Abb. 62	Preisstrukturanalyse auf der Basis von Teilkosten -----	171
Abb. 64	Auswertungsschema der Verdichtungen-----	177
Abb. 65	Bildung des Hauptprozesses "Material beschaffen" aus verschiedenen Teilprozessen-----	181
Abb. 66	Prozeßkostenmodell Beschaffung und Logistik -----	182
Abb. 67	Beispiel für eine prozeßorientierte Kalkulation -----	183
Abb. 68	Beispiel einer Prozeßkostenrechnung-----	185
Abb. 69	Source-Ranking-----	187
Abb. 70	Komponenten der geplanten einkaufswirksamen Materialpreisveränderung-----	190
Abb. 71	Funktionen von Kennzahlen in der Beschaffung-----	191
Abb. 72	Lokalisierung der BOKSP-----	200
Abb. 73	Kennzahlen zur Qualitätsüberprüfung -----	204
Abb. 74	Berichterstattung zur Materialbeschaffung-----	211
Abb. 75	Zuordnung von Soll-Vorgaben zu Beschaffungswirkungen --	212
Abb. 76	Beschaffungskonstellationen-----	213
Abb. 77	Kommentierte Abweichungsanalyse-----	214