

3 Besseres Strategiemanagement in der Beschaffung mit Hilfe der Balanced Scorecard (BSC)

STEPHAN M. WAGNER

Richtigerweise wird immer häufiger auf die große “strategische Bedeutung” der Beschaffung hingewiesen. Die Beschaffung kann diesem Anspruch aber nur gerecht werden, wenn sie über die richtigen Strategien verfügt und diese auch lebt. In zu vielen Unternehmen weiß man aber nicht, wie man bei der Erarbeitung und Umsetzung von Strategien in der Beschaffung vorgeht. Werden Strategien formuliert, dann scheitern Unternehmen vielfach an ihrer Implementierung. Es fehlt die Erfahrung bei der Anwendung geeigneter Tools. Dieser Beitrag zeigt auf, wie Unternehmen durch den Einsatz der Balanced Scorecard (BSC) ihr Strategiemanagement in der Beschaffung verbessern können.

3.1 Strategien (“Strategy Content”)

3.1.1 Strategisches Management

Strategisches Management soll den langfristigen Erfolg von Unternehmen sichern. Die richtigen *Strategien* verhelfen dem Unternehmen, Wettbewerbsvorteile oder Erfolgspotenziale zu erlangen.

Porter [19] sieht die Aufgabe einer Strategie darin, ein Unternehmen in seinem Umfeld so zu positionieren, dass es dauerhafte *Wettbewerbsvorteile* erlangen kann. Dazu muss das Unternehmen erstens in der richtigen Branche aktiv sein und zweitens innerhalb der Branche eine führende Position einnehmen. Die genaue Kenntnis der Branchenstrukturen erlaubt es einem Unternehmen, sich innerhalb der Branche strategisch optimal zu positionieren und damit die Markt- und Wettbewerbssituation bestmöglich ausnutzen zu können. Die Wettbewerbsintensität wird durch fünf Wettbewerbskräfte bestimmt. Diese sind die Verhandlungsmacht der Lieferanten, die Verhandlungsmacht der Kunden, der Wettbewerb zwischen den Unternehmen, das Risiko des Eintritts neuer Wettbewerber sowie die Gefahr von Substitutionsprodukten.

Für Gälweiler [13] sind *Erfolgspotenziale* “erfolgsrelevante Voraussetzungen” und dem Erfolg vorgelagert. Analog dem operativen Erfolg, der sich als Differenz von Erlösen und Kosten ergibt, soll die Schaffung und Ausnutzung von Erfolgspotenzialen dazu führen, dass ein Unternehmen in Zukunft durch hohe Erlöse oder niedrige Kosten Vorteile gegenüber dem Wettbewerb erzielen kann. Strategien sollen die Ausnutzung und Erhaltung bestehender und die Schaffung neuer Erfolgspotenziale ermöglichen.

Seit Jahrzehnten werden bei der Ableitung von Strategien – um nur einige Methoden zu nennen – Lebenszykluskonzepte und Szenarios sowie die bekannten Portfolio-Ansätze von Ansoff (Produkt-Markt-Matrix), von Porter (Wettbewerbsstrategien) oder der Boston Consulting Group (Marktanteil-Marktwachstum-Matrix) eingesetzt.

Die Unternehmensleitung legt die globale “Marschrichtung” auf der Ebene des *Gesamtunternehmens* fest und berücksichtigt dabei die Verfügbarkeit an Ressourcen – beispielsweise finanziell (Kapitalmarkt) oder personell (Managementkapazitäten). Bei der Ausgewogenheit des Geschäftsportfolios geht es um Diversifizierung, um Konzentration oder um Mergers & Acquisitions.

Auf der nächsten Ebene wird diese Unternehmensstrategie für jede *strategische Geschäftseinheit* detailliert. Bei diesen Strategien stehen Fragen nach den Kundenwünschen und wie diese zu befriedigen sind, nach den Produkten und Dienstleistungen, die auf dem Markt angeboten werden sollen, nach der Wettbewerbssituation oder nach der Allokation der auf Ebene der strategischen Geschäftseinheit verfügbaren Ressourcen im Vordergrund.

Die einzelnen *Funktionen bzw. Bereiche* bilden eine weitere Ebene im strategischen Management. Viele Unternehmen verfügen über Strategien im Personalmanagement, im Marketing, in der Produktion oder auch in der Beschaffung. Diese Funktionalstrategien werden aus den übergeordneten Strategien abgeleitet und müssen die Erreichung der übergeordneten strategischen Ziele unterstützen, können aber gleichzeitig einen wichtigen Input in die übergeordneten Strategien liefern.

Entscheidend für die Wirksamkeit von Strategien (“Strategy Content”) ist, dass die Überleitung der Strategien in konkrete Aktionen gelingt. Die Strategieprozesse (“Strategy Process”) des Unternehmens müssen diese Verbindung herstellen. Dabei bietet sich der Einsatz einer Balanced Scorecard an [4]. Bevor hierauf in Kapitel 3.2 ausführlich eingegangen wird, werden zunächst noch einige “strategische Belange” der Beschaffung und fundamentale Überlegungen zur Beschaffungsstrategie erörtert.

3.1.2 “Strategische Belange” der Beschaffung

In Praxis und Wissenschaft wird verstärkt auf die strategische Bedeutung des Beschaffungsmanagement für den Unternehmenserfolg hingewiesen [20, 8, 9]. Ursachen sind beispielsweise der gestiegene Anteil fremdbeschaffter Wertschöpfung, der direkte Einfluss auf die Kosten- und damit die Gewinnsituation des Unternehmens, sowie die Notwendigkeit zur intensiven Zusammenarbeit mit Lieferanten. Aufgrund dieser Tatsachen besteht ferner eine starke Abhängigkeit zwischen den Strategien der Beschaffung und den Strategien auf Ebene des Gesamtunternehmens und der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten [16, 12, 25].

Jedoch bringt die Beschaffung in zahlreichen Unternehmen heute noch nicht die Leistung, welche aufgrund der hohen strategischen Bedeutung und der Verflechtung mit anderen Strategien gefordert wäre. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit für jeden Einkäufer, Einkaufsleiter und auch das obere Management des Unternehmens, sich intensiver mit Strategien (“Strategy Content”) und Strategiemanagement (“Strategy Process”) in der Beschaffung auseinander zu setzen.

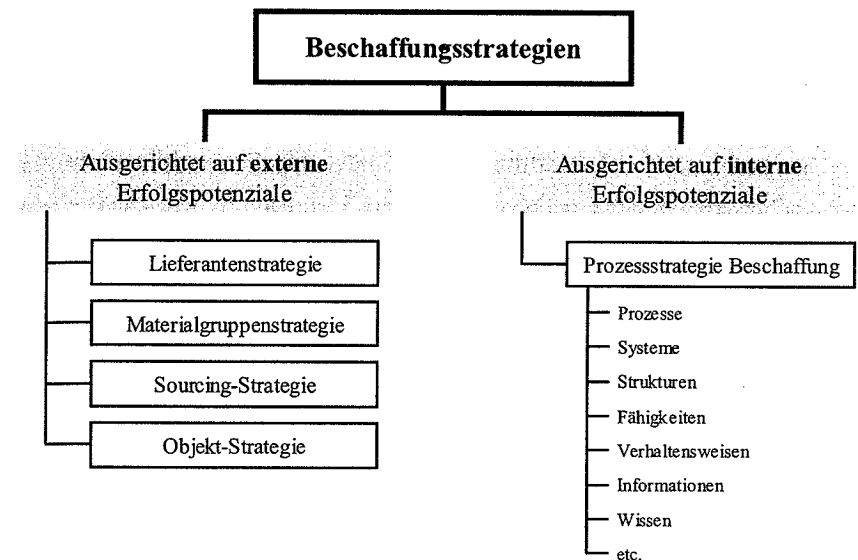


Abbildung 3.1: Beschaffungsstrategien (Quelle: Ergänzt in Anlehnung [18])

3.1.3 Beschaffungsstrategien

Im Beschaffungsmanagement wird der Begriff “Strategie” oft sehr uneinheitlich eingesetzt und führt deshalb zu häufigen Verwirrungen oder Missinterpretationen. Deshalb werden im folgenden diese Strategiebegriffe systematisiert und kurz erläutert. Der Systematik von Pfohl/Large [18] folgend lassen sich Beschaffungsstrategien dahingehend unterscheiden, ob diese entweder auf *externe* Erfolgspotenziale (Lieferanten-, Materialgruppen-, Sourcing- und Objekt-Strategien) oder auf *interne* Erfolgspotenziale (Prozessstrategie Beschaffung) ausgerichtet sind.

Lieferantenstrategien (engl. Supplier Strategy) betreffen die Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Lieferanten in der Supply Chain und damit die angestrebte Zusammensetzung der gesamten Lieferantenbasis sowie der individuellen Lieferantenbeziehungen [3]. Besonders wichtig ist der Aufbau und die Pflege des erstrebenswerten Beziehungsmusters zwischen dem Abnehmer und dem Lieferanten [23]. Lieferantenstrategien setzen damit die langfristigen Leitplanken für das Lieferantenmanagement.

Fragen, auf die eine Lieferantenstrategie Auskunft geben kann (Beispiele):

- Wie soll die Supply Chain konfiguriert sein, d.h. mit welche Lieferanten sollen Geschäftsbeziehungen eingegangen und aufrechterhalten werden?
- Mit welchen Lieferanten soll man in Zukunft zusammenarbeiten? Wie soll das Lieferantenportfolio in Zukunft aussehen?
- Wie kann die Anzahl der Lieferanten reduziert werden? Welche Bedeutung besitzt ein Lieferant für das Unternehmen (z.B. Abhängigkeit, Volumen)?
- Wie kann man die besten Lieferanten langfristig an das eigene Unternehmen binden?
- Welche Lieferanten sollten entwickelt werden und mit welchen Maßnahmen?
- Welche Lieferanten soll man frühzeitig in die eigene Produktentwicklung integrieren?

Materialgruppenstrategien (engl. Commodity Strategy) geben Auskunft über längerfristige Entscheidungen für eine einzelne Material- bzw. Warengruppe, also eine Gruppe von Materialien, Teilen, Komponenten, Modulen oder Systemen. Da innerhalb einer Materialgruppe meist eine gewisse Homogenität besteht und der Inhalt einer Materialgruppe auf den gleichen Märkten oder von den gleichen Lieferanten bezogen wird, kann eine Materialgruppenstrategie – insbesondere bei größeren und dezentral organisierten Unternehmen – wertvolle Hilfestellungen bieten.

Fragen, auf die eine Materialgruppenstrategie Auskunft geben kann (Beispiele):

- Welche Bedeutung besitzt eine Materialgruppe für das Unternehmen (z.B. Risiko, Wert)?
- Sind Synergien über das gesamte Unternehmen hinweg genutzt? Mit welchen einkäuferischen Maßnahmen (z.B. Verhandlung, Pooling) lassen sich Kosten reduzieren oder Leistungen verbessern?
- Mit welchen technischen Maßnahmen (z.B. Standardisierung, Materialsubstitution) lassen sich Kosten reduzieren oder Leistungen verbessern?

Bei *Sourcing-Strategien* (engl. Sourcing Strategy) handelt es sich um die Strategie für ein einzelnes zu beschaffendes Material, ein Teil, eine Komponente, ein Modul oder ein System. Darunter fällt beispielsweise die Überlegung, von wie vielen Lieferanten das Beschaffungsobjekt bezogen werden soll. Ferner geht es bei Sourcing-Strategien um die Beschaffungszeit, das Beschaffungssubjekt oder das Beschaffungsareal [1].

Fragen, auf die eine Sourcing-Strategie Auskunft geben kann (Beispiele):

- Von wie vielen Lieferanten soll das Beschaffungsobjekt bezogen werden (Sole, Single, Dual, Multiple)?
- Wie spielen Wiederbeschaffungszeit und Lagerhaltung zusammen (Beschaffung im Bedarfsfall, lagerhaltige Beschaffung, verbrauchssynchrone Beschaffung)?
- Soll der Bedarf lokal, im eigenen Land oder global beschafft werden?

Eingebettet in die übergreifenden (strategischen) Kernkompetenz- und Make-or-Buy-Entscheidungen des Unternehmens wird unter Umständen für einen zu beschaffenden Bedarf und im Einzelfall im Rahmen der *Objektstrategie* nochmals eine (operative) Make-or-Buy-Entscheidung gefällt. Diese Entscheidungen werden in Abhängigkeit der strategischen Bedeutung des Bedarfs und von Kostenüberlegungen getroffen. Außerdem fällt unter die Objektstrategie die Frage, ob ein Beschaffungsobjekt traditionell als Material oder Teil, als Komponente oder Modul, als "Black Box" oder als System beschafft werden soll [6].

Fragen, auf die eine Objektstrategie Auskunft geben kann (Beispiele):

- Sollen Lieferanten in Abhängigkeit von Kapazitätsüberlegungen als "verlängerte Werkbank" eingesetzt werden?
- Ist Eigenfertigung oder Fremdbezug kostengünstiger?

- Wer soll sich zu welchen Teilen an der Entwicklung eines Produktes beteiligen?
- Soll ein Produkt gemeinsam mit einem Lieferanten entwickelt werden?
- Kann ein Bedarf zu einer größeren Einheit (z.B. Baugruppe, Modul) zusammengefasst werden?

Prozessstrategien Beschaffung werden bislang in der Unternehmenspraxis und der betriebswirtschaftlichen Forschung meist nur am Rande betrachtet, obwohl die Vertreter des ressourcenorientierten Ansatzes der Auffassung sind, dass die Quellen für Erfolgspotenziale bzw. Wettbewerbsvorteile auf der Ressourcenseite des Unternehmens liegen [26, 2, 17]. Als Ressourcen im weitesten Sinne können alle Prozesse, Systeme, Strukturen, Fähigkeiten, Verhaltensweisen sowie Informationen und Wissen verstanden werden. Der langfristige Erfolg resultiert dementsprechend aus der Akkumulation und Konfiguration von wertvollen, knappen, schwer zu imitierenden und nicht zu substituierenden Ressourcenkonfigurationen [2].

Fragen, auf die eine Prozessstrategie Beschaffung Auskunft geben kann (Beispiele):

- Wie sollten die Beschaffungsprozesse (z.B. Beschaffungsmarktforschung, Lieferantenauswahl) optimal gestaltet sein?
- Wie sollen die Schnittstellen zu anderen Funktionen aussehen und wie die Einbindung in vorgelagerte Prozesse (z.B. Forschung & Entwicklung, Fertigung)?

- Welche Systeme sind zur Unterstützung der Beschaffungsprozesse erforderlich?
- Wie wird die Beschaffung in einer dezentralen Organisation koordiniert (z.B. Materialgruppenmanagement, Beschaffungskoordination)?
- Soll mit anderen Unternehmen bei der Beschaffung kooperiert werden (Einkaufkooperationen)?
- Wie lässt sich der Informationsaustausch (intern und zu Externen) verbessern?
- Wie kann das Potenzial der Mitarbeiter in der Beschaffung verbessert werden?

3.2 **Strategiemanagement (“Strategy Process”)**

Wie bei jedem Managementprozess sollte auch das Strategiemanagement mehrere aufeinander aufbauende und voneinander abhängige Prozessschritte umfassen. Essenzielle Schritte des Strategiemanagement sind die Schritte der *Strategiefindung*, der *Strategieumsetzung* und des *Strategiecontrolling* [7].

Auch im Zusammenhang mit der Beschaffung weisen beispielsweise Ellram und Edis [10] darauf hin, dass man im Lieferantenmanagement einen mehrstufigen Prozess anwenden sollte. Ihr Modell zur Entwicklung von

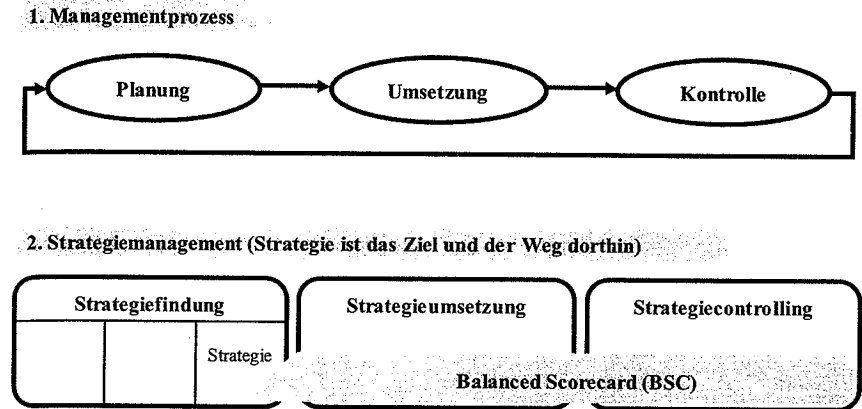


Abbildung 3.2: Strategiemanagement: Planung, Umsetzung, Kontrolle – die BSC kommt zum Einsatz

Lieferantenpartnerschaften fassen sie zu den drei Phasen “assess”, “plan and do” und “verify” zusammen. Frazier [11] unterscheidet beim Management von Lieferanten-/Abnehmerbeziehungen vergleichbare Schritte: “initiation”, “implementation” und “review”. Deshalb drängt sich eine ähnliche Phaseneinteilung auch bei anderen Beschaffungsstrategien auf.

Bei den Prozessen zur Strategiefindung, zur Strategieumsetzung und zum Strategiecontrolling in der Beschaffung – also beim Strategiemanagement für Beschaffungsstrategien – bestehen bei den Unternehmen aber immer noch erhebliche Defizite. Obwohl Rühli und Schmidt [21] bei der Strategieprozessforschung im angloamerikanischen Raum einen rasanten Aufschwung beobachten, befinden sich Unternehmen im deutschsprachigen Raum und vor allem im Beschaffungsmanagement vielfach am Anfang.

Die Balanced Scorecard (BSC), ein von Kaplan und Norton [14, 15] an der Harvard Business School entwickelter Ansatz zur Transformation strategischer Unternehmensziele "von oben", stellt gleichzeitig die Umsetzung "unten" sicher, und bietet deshalb eine ausgezeichnete Basis für das Strategiemanagement – auch und gerade in der Beschaffung. Alles in allem zeigen erste Erfahrungen, dass sich mit einem in weiten Teilen auf dem BSC-Ansatz basierenden Strategiemanagement Beschaffungsstrategien besser erarbeiten und umsetzen lassen.

3.3 Die Balanced Scorecard (BSC)

3.3.1 Grundlagen

Bevor auf die eigentliche Erstellung und Nutzung einer Balanced Scorecard (BSC) in der Beschaffung eingegangen wird, fassen die nächsten Absätze zunächst neun wichtige Elemente des BSC-Konzeptes komprimiert zusammen und gehen auf zwei dieser Elemente genauer ein.

Eine BSC besteht aus zahlreichen (1) *strategischen Zielen*, die ausgewogen ("balanced") im Bezug auf festzulegende (2) *Perspektiven* sind. Zusammenhänge zwischen den strategischen Zielen und die Stärke dieser Zusammenhänge wird durch (3) *Ursache-/Wirkungsbeziehungen* angegeben. Um den Fortschritt der Strategieumsetzung planen und messen zu können beinhaltet eine BSC für jedes strategische Ziel eine oder mehrere (4) *Messgrößen*, auch Key Performance Indicators (KPIs) genannt. Für diese Messgrößen werden (5) *Zielwerte* festgelegt. Nur durch eine detaillierte Festlegung von (6) *strategischen Programmen und Aktionen*

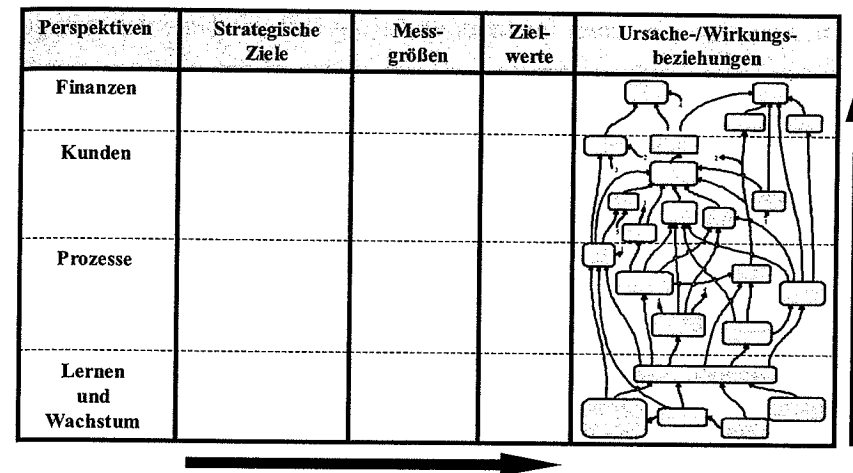


Abbildung 3.3: Grundsätzlicher Aufbau einer BSC

für jedes strategische Ziel lässt sich die Zielerreichung sicherstellen. Die strategischen Ziele, Messgrößen und Zielwerte werden in einer (7) *BSC-Matrix* zusammengefasst und in einer (8) *BSC-Map*, auch Strategy-Map genannt, graphisch dargestellt. Als (9) *BSC-Story* wird die verbale Beschreibung der strategischen Ziele und deren Zusammenhänge bezeichnet.

Die Beschaffung agiert in einem komplexen Umfeld, beeinflusst von den Kunden des Unternehmens, internen Kunden, Lieferanten, dem Controlling, der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern des Unternehmens. Entsprechend sollten auch Beschaffungsstrategien an mehreren Größen ausgerichtet sein. In der BSC wird diese Ausgewogenheit durch die unterschiedlichen *Perspektiven* sichergestellt. Kaplan und Norton [14] legen Unternehmen die Verwendung der folgenden vier Perspektiven nahe:

- **Finanzen:** Welchen finanziellen Erfolg soll das Unternehmen gegenüber den Eigentümern ausweisen?
- **Kunden:** Wie soll das Unternehmen gegenüber seinen Kunden auftreten, um die Vision zu verwirklichen?
- **Prozesse:** In welchen Geschäftsprozessen soll das Unternehmen hervorragende Leistungen erbringen, um die Eigentümer und Kunden zu befriedigen?
- **Lernen und Wachstum:** Wie kann ein Unternehmen Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um die Vision zu verwirklichen?

Diese vier Perspektiven sind nur ein Vorschlag und dürfen nicht als Korsett für alle Unternehmen verstanden werden. Welche Perspektiven sich beim Strategiemangement in der Beschaffung anbieten, hängt vom jeweiligen Einzelfall und der zugrundeliegenden Strategie (z.B. Prozessstrategie vs. Materialgruppenstrategie) ab. Die Lieferanten sind neben dem Beschaffungsobjekt und dem Beschaffungsmarkt der wichtigste Hebel des Beschaffungsmanagement [22]. Deshalb bietet sich die Verwendung einer Perspektive "Lieferant" an. Viele der Unternehmen, die bereits heute eine BSC im Beschaffungsmanagement einsetzen, wie die SIG, der Axel Springer Verlag, Ticono oder Breuninger, verwenden eine Lieferantenperspektive in ihrer BSC.

Ursache-/Wirkungsbeziehungen, graphisch dargestellt in einer BSC-Map, decken die dynamischen Verknüpfungen zwischen den strategischen Zielen auf. Sie bilden Verkettungen von Hypothesen, die sich

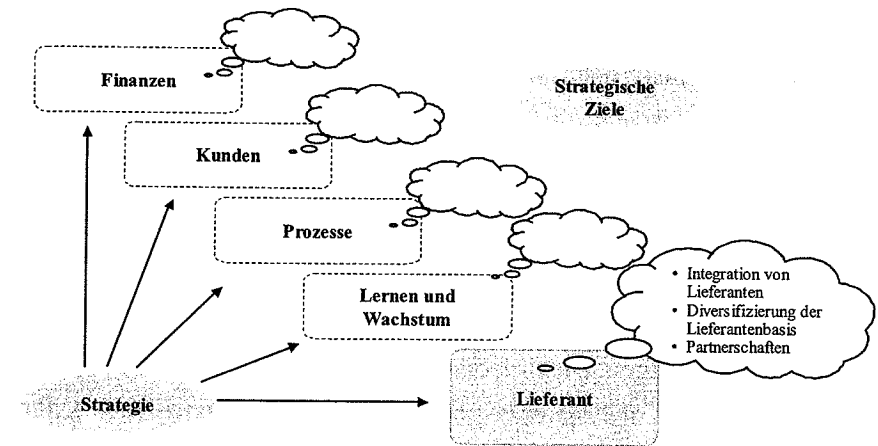


Abbildung 3.4: Für Beschaffungsstrategien empfiehlt sich meist eine Perspektive "Lieferant"

sprachlich am einfachsten durch "wenn-dann" Aussagen beschreiben lassen. Im Idealfall reichen die Verkettungen von den unteren Perspektiven bis zu den finanziellen Zielen der BSC bzw. der obersten Perspektive. Folgende Beispiele aus der Beschaffung verdeutlichen dies:

- Durch niedrigere Materialkosten verbessert sich das Gesamtergebnis des Unternehmens.
- Führt man bei einer dezentral organisierten Beschaffung Standards wie Lieferantennummern, Materialgruppenschlüssel oder Lieferantenbewertungskriterien ein und bildet aggregierte Daten in IT-Systemen ab, dann haben die Einkäufer leichter Zugriff auf aktuelle und wichtige Informationen (Umsatzvolumen, Lieferanten,

Materialgruppen etc.). Die strategische Beschaffungstätigkeit und die Ergebnisse werden besser ausfallen.

- Werden die Einkäufer aktiv durch Weiterbildung gefördert, so verstärkt sich die kaufmännische oder technische Kompetenz in der Beschaffung. Die Einkäufer werden anerkannte Teammitglieder in cross-funktionalen Teams und sie können durch Global oder Forward Sourcing neue und bessere Lieferanten in Entwicklungsprojekte einbringen. Dies wiederum führt zu Produktinnovationen und geringeren Entwicklungs- und Produktkosten.

Ursache-/Wirkungsbeziehungen visualisieren also die Strategie und zeigen die Rolle der einzelnen Teams und Mitarbeiter auf. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Die Mitarbeiter sehen im wahrsten Sinne des Wortes sehr bildhaft, "wofür sie arbeiten". Einzelne Mitarbeiter oder Teams können somit erkennen, was sie zu den strategischen Zielen beitragen.

Die BSC ist weltweit auf breites Interesse bei Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie bei Managementberatungen und an Hochschulen gestoßen. Seit einigen Jahren wird sie verstärkt auch von europäischen Unternehmen eingesetzt – nicht als Neuauflage eines weiteren Kennzahlensystems, sondern als Managementkonzept zur Umsetzung von Strategien.

Sowohl in der Praxis als auch in der Literatur dominiert die Anwendung der BSC beim Strategiemangement für "klassische" Strategien auf Ebene des Gesamtunternehmens oder auf Ebene strategischer Geschäftseinheiten. Obwohl Kaplan und Norton [15] darauf hinweisen, dass sich auf-

grund der flexiblen Einsatzmöglichkeiten der BSC die Anwendung bei Funktionalstrategien und der Steuerung von Funktionalbereichen ("shared services" oder "support units") anbietet, kommt die BSC erst in der jüngsten Vergangenheit, z.B. in Vertrieb, im Marketing, im Wissensmanagement, in der Informationstechnologie, bei der Fabrik- und Logistiksteuerung, in der Materialwirtschaft, sowie im Supply Chain Management und in der Beschaffung zum Einsatz [24].

3.3.2 Initiierung und Erstellung der BSC

Die einzelnen Programme und Aktionen einer BSC müssen später von den Einkäufern und von vielen anderen in den Beschaffungsprozess involvierten Mitarbeitern neben ihrer täglichen Arbeit umgesetzt werden. Deshalb ist es wichtig, diese Mitarbeiter von Anfang an in das "Scorecarding", also die Initiierung und Erstellung einer BSC, mit einzubeziehen [5]. Scorecarding ist ein interaktiver Teamprozess und kann nicht am Schreibtisch eines Planungsmitarbeiters oder Vorgesetzten erledigt werden.

Die einzelnen Schritte des Scorecarding, die in Abbildung 3.5 zusammengefasst sind, werden in einem oder mehreren BSC-Workshops durchlaufen. Die Anzahl der Teilnehmer sollte zwischen 8 und 12 liegen. Die Workshops sollten durch einen mit der BSC-Methodik vertrauten und in der Moderationstechnik erfahrenen Coach betreut werden.

Ausgangspunkt für das Scorecarding ist immer eine Strategie, welche mit Hilfe der BSC operationalisiert und umgesetzt werden soll. Durch Anwendung der BSC-Methodik wird grundsätzlich *keine Strategie ent-*

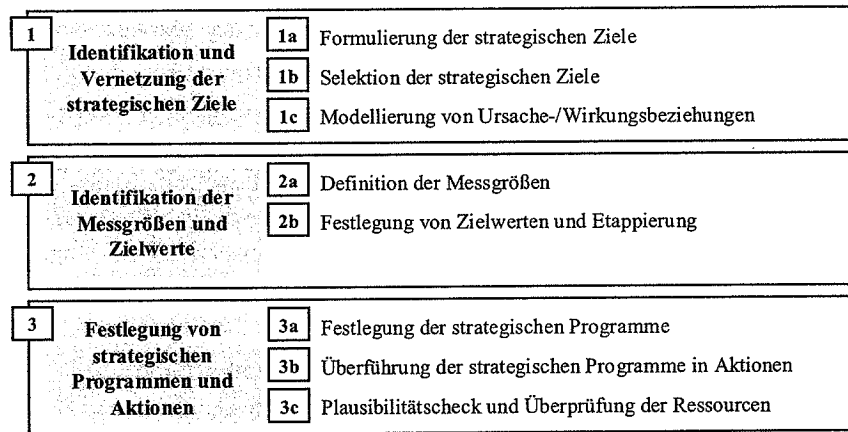


Abbildung 3.5: Ablauf des "Scorecarding"

wickelt. Vielmehr setzt die BSC auf der Strategie auf, hinterfragt diese und überprüft durch die Ableitung strategischer Ziele und deren Wechselwirkungen die Konsistenz der Strategie. Die BSC baut auf den Schritten der Strategiefindung auf. Gegebenenfalls ist es sinnvoll, einzelne Aspekte der Strategie zu präzisieren oder zu ergänzen. Dies ist vor allem bei der erstmaligen Erstellung einer BSC für die Beschaffung sinnvoll, da in "traditionellen" Strategieprozessen die Ausgewogenheit der Strategie im Bezug auf unterschiedliche Perspektiven für Kunden, Prozesse, Lernen und Wachstum und Lieferanten oft zu kurz kommt. Liegt eine Beschaffungsstrategie vor, die mit Hilfe der BSC umgesetzt werden soll und sind die Workshop-Teilnehmer mit dieser Strategie vertraut, dann kann das eigentliche Scorecarding beginnen.

Als erstes geht es um die (1) *Identifikation und Vernetzung der strategischen Ziele*. Dazu werden die in der Strategie niedergeschriebenen Ziele

im Rahmen der BSC-Workshops nochmals genauer unter die Lupe genommen. In Kenntnis der Strategie bringen alle Workshop-Teilnehmer die für sie wichtigen strategischen Ziele zu Papier (auf Kärtchen) und ordnen sie den vorab zu bestimmenden Perspektiven zu. Alle eingereichten Ziele werden dann im Verlauf einer Diskussion auf wenige relevante und wichtige Ziele verdichtet. Dabei prüft man, ob die formulierten strategischen Ziele der Anforderung genügen, von hoher strategischer Bedeutung und hohem Handlungsbedarf zu sein. So erreicht man schon vorab eine gewisse Priorisierung und Konzentration der Ressourcen auf das wirklich Wesentliche. Der Moderator spielt bei diesem "Kneten" der Strategie eine ganz entscheidende Rolle. Im Ergebnis sollten in einer BSC die ca. 20 strategischen Ziele ("twenty is plenty") prägnant formuliert und mit zahlreichen Kärtchen "untermauert" sein.

Zum ersten Scorecarding-Hauptschritt gehört auch die Modellierung der Ursache-/Wirkungsbeziehungen. Dabei geht man im BSC-Workshop am besten so vor, dass man ausgehend von den strategischen Zielen auf der untersten Ebene (Lernen und Wachstum bzw. Lieferant) nach oben in Richtung Finanzperspektive arbeitet. Dies entspricht der Sachlage, dass die verschiedenen Ziele aufeinander aufbauen und von unten nach oben auf die Zielerreichung wirken. Obwohl bei der Modellierung der Ursache-/Wirkungsbeziehungen durch Linien und Pfeile Pragmatismus und nicht mathematische Herleitungen gefragt sind, muss unbedingt auf die Kausalität zwischen Ursachen und Wirkungen geachtet werden. In jedem Fall ist es sinnvoll, nur die direkten, kraftvollen und beabsichtigten Wirkungsbeziehungen festzuhalten. Redundante Verknüpfungen bringen keinen Mehrwert. Außerdem ist eine Reduktion der Wechselbeziehungen zwingend erforderlich.

Die Ursache-/Wirkungsbeziehungen sind eine gute Basis zur Konsistenzprüfung für die später zu definierenden Messgrößen, Zielwerte, strategischen Programme und Aktionen.

Das Versehen der strategischen Ziele mit einer Nummerncodierung und die Beschreibung der Wirkungsweise der Pfeile beschließen den ersten Scorecarding-Hauptschritt. Dies kann später bei der Festlegung der Programme und konkreten Aktionen nutzen. Somit wird die Rückverfolgbarkeit der Aktionen und ihre Wirkung auf die strategischen Ziele sichergestellt.

Nachdem die BSC-Map steht, müssen (2) *Messgrößen definiert und Zielwerte festgelegt* werden. Mit Hilfe von Messgrößen kann man den Fortschritt bei der Umsetzung der Strategie ermitteln und bei Abweichungen korrektive Maßnahmen einleiten. Sie sind Basis für die Setzung der Zielwerte. Nach dem Motto "was man nicht misst, kann man nicht managen" sind Messgrößen in einer BSC unabdingbar. Bei der Definition von Messgrößen für eine BSC für die Beschaffung geht es nicht um die Entwicklung völlig neuer Kennzahlen. Wichtiger ist die Nutzung bestehender Kennzahlen sowie deren sinnvolle Ergänzung oder Modifikation. Dies hängt sehr stark vom Vorhandensein eines aussagekräftigen Beschaffungs- und Logistikcontrolling im Unternehmen ab. Da jede BSC für die Beschaffung ein Unikat ist und auf unterschiedlichen Beschaffungsstrategien aufsetzt, enthält sie auch ein spezifisches Messgrößensystem.

Für die Messgrößen in einer BSC lassen sich unterschiedliche Skalierungsniveaus verwenden:

- Bei *kardinaler* Skalierung wird Messen als Maßstab verstanden, der beispielsweise in Franken und Rappen oder Kilogramm und Gramm zum Ausdruck kommt. Ein Beispiel dafür ist die Messung des Einkaufserfolges in CHF oder Euro.
- Die *ordinale* Messung ist jedem noch aus der Schulzeit in Form von Noten bekannt. Das Problem liegt darin, dass man zwar definiert, "gut" ist besser als "ausreichend", aber der exakte Abstand zwischen den Notenstufen bleibt unklar. Dies ist der Fall bei Ergebnissen einer Lieferantenbefragung, wo die Lieferanten auf einer Ordinalskala ihre Bewertungen abgeben.
- Die dritte Methode, die *nominale* Messung bietet sich bei "weichen" strategischen Zielen an, wie sie häufig auf den unteren BSC-Perspektiven zu finden sind. Hier wird nur zwischen zwei Zuständen unterschieden. Die Frage, ob eine neue Materialklassifizierung umgesetzt wurde, lässt sich nur mit ja oder nein beantworten.

Das Skalierungsniveau sollte sich am jeweiligen strategischen Ziel orientieren. Oftmals wird versucht, ein möglichst hohes Skalierungsniveau auszuwählen, also eher kardinal als nominal zu messen, auch wenn dies nicht immer gerechtfertigt ist.

Für alle Messgrößen werden dann Zielwerte bestimmt. Gemessen werden diese Werte meist in viertel-, halb- oder jährlichen Abständen. Eine Messgröße könnte beispielsweise die Anzahl der Produktentwicklungsprojekte sein, in die Lieferanten frühzeitig einbezogen wurden (Early Supplier Involvement – ESI). Betreibt ein Unternehmen heute noch kein ESI, dann kann der Zielwert im ersten Jahr vielleicht bei "1" liegen –

also einem Pilotprojekt. In den folgenden Jahren kann dieser Wert bei "1" pro Quartal festgelegt werden und so sukzessive auf ein gewünschtes Zielniveau ansteigen.

Wie bereits erläutert, setzen erst Programme und Aktionen die strategischen Ziele um. Darum ist das Scorecarding erst mit (3) *Festlegung der strategischen Programme und Aktionen* komplett. Würde dies nicht getan, wäre die BSC mit den darin enthaltenen Kennzahlen zu einem dem Selbstzweck dienenden Kennzahlensystem degeneriert. Im Wesentlichen steht die Frage "wer macht was bis wann" im Vordergrund. Wie in jedem funktionierenden Projekt üblich, müssen Verantwortliche für die einzelnen Programme bestimmt werden (Ziel-Owner). Da sie für die Umsetzung Verantwortung tragen, müssen sie aber gleichzeitig über die notwendigen Befugnisse und Ressourcen verfügen. Die Erarbeitung der Aktionen bzw. Maßnahmen zur Erreichung der vorher festgelegten strategischen Ziele erfolgt entweder im Rahmen weiterer BSC-Workshops oder auch in Sub-Teams zu den einzelnen Zielen.

Wurde das Scorecarding richtig durchgeführt, verfügt das Unternehmen anschließend über eine vollständige BSC (BSC-Matrix, BSC-Map, BSC-Story) für eine Beschaffungsstrategie, mit welcher in den darauffolgenden Monaten und Jahren gearbeitet werden kann. Die Umsetzung der BSC und damit der Beschaffungsstrategie kann beginnen.

3.3.3 Umsetzung und Nutzung der BSC

Leider kann man allzu häufig Unternehmen beobachten, welche zwar den Aufwand für die Initiierung und Erstellung einer BSC nicht scheuen, die

aber aufgrund inkonsequenter Führung diese BSCs dann zu "Papiertigern" verkommen lassen. Die BSC wird nicht zur Führung in der Beschaffung genutzt, Programme und Aktionen kommen nicht in die Umsetzung, die Zielwerte werden nicht erreicht und alles bleibt beim Alten. In diesen Fällen fehlt der Managementprozess, der die BSC- und damit die Strategieumsetzung steuert und über Lernschleifen die kontinuierliche Weiterentwicklung der BSC und der Beschaffungsstrategie in Gang bringt.

Nach der Fertigstellung der BSC gilt es deshalb, die notwendigen organisatorischen Veränderungen in der Beschaffung einzuleiten und die Spielregeln der Führung und Zusammenarbeit in der Weise anzupassen, dass die BSC wirklich zu einem Management-Werkzeug in der Beschaffung wird. Manchmal sind dazu keine großen Veränderungen erforderlich. Zum Beispiel geht es um die Schaffung einer auf die Umsetzung der BSC ausgerichteten Strategieorganisation, um Veränderungen bei der Budgetierung, um Ressourcenallokation, um Veränderungen des Berichtswesens innerhalb der Beschaffung und innerhalb des Unternehmens und um die Anpassung der Gesprächsinhalte mit den Mitarbeitern der Beschaffung.

Organisation. Um den Strategiefokus der Beschaffung sicherzustellen, ist es ratsam, eine Komplementärorganisation einzurichten, die weder mit der Aufbau- noch mit der Ablauforganisation identisch sein muss und die Umsetzung der BSC vorantreibt. Bereits während der Erstellung der BSC wird jedes strategische Ziel der Schirmherrschaft eines Ziel-Owner unterstellt, der in der Regel eine Führungskraft bzw. ein Mitglied des Kaders ist. Eine Klärung der Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcen ist

von vorrangiger Bedeutung, damit der Ziel-Owner seine Aufgaben wirklich wahrnehmen kann und bei seiner Arbeit nicht mit der klassischen Linien- oder Prozessorganisation im Unternehmen interferiert – ein nicht immer ganz triviales Unterfangen.

Budget. Traditionell werden Budgets als Führungs- und Kontrollmechanismen in den Unternehmen und seinen Funktionsbereichen verwendet – auch in der Beschaffung. Über die Budgetierung der strategischen Programme und Aktionen erfolgt die Verbindung der BSC mit dem Budget. Aktionen werden so mit den erforderlichen Ressourcen ausgestattet. Wo immer diese Verbindung fehlt, ist die Strategieumsetzung gefährdet – auch in der Beschaffung. Managementinterventionen sind häufig auf kurzfristige finanzielle Ziele fokussiert. Um aus diesem Teufelskreis auszubrechen, ist die Unterscheidung zwischen strategischem und operativem Budget wichtig [4]. Eine mit dem notwendigen strategischen Budget versehene BSC für die Beschaffung versucht, Aktionen mit langfristigem Wirkungshorizont vor kurzfristiger finanzieller Optimierung zu schützen.

Strategisches Controlling. Letztendlich erweist sich das Setzen von Zielwerten und die Festlegung von strategischen Programmen und Aktionen nur dann als sinnvoll, wenn der Erreichungsgrad der strategischen Ziele durch die regelmäßige Überprüfung der Zielwerte entsprechend kontrolliert wird und bei Abweichungen maßnahmensteuernd eingegriffen wird. Der Fokus dieser BSC-Reviews liegt auf der Umsetzung und Wirkung der strategietreibenden Aktionen. Das Managementteam in der Beschaffung sollte seinen Führungsrhythmus entsprechend erweitern. Im Rahmen des strategischen Controlling haben sich

- eine periodische Information der Mitarbeiter über Inhalt und Fortschritt der BSC-Aktivitäten,
- ein kontinuierliches Coaching der Strategiearbeit der Ziel-Owner und der Strategieteams durch den BSC-Coach,
- eine viertel- oder halbjährliche Berichterstattung,
- eine rollierende jährliche Überprüfung und u.U. Anpassung der Beschaffungsstrategie und BSC, sowie
- eine entsprechende Erweiterung der Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche

als sinnvoll erwiesen. Inhalte des strategischen Controlling sind beispielsweise der zeitliche Fortschritt bei der Umsetzung der Aktionen, die Ausnutzung der geplanten strategischen Budgets, die Erfolgskontrolle anhand des Vergleichs der Ziel- mit den Istwerten der Messgrößen oder die Berichterstattung über die Erfolge und Misserfolge einer vergangenen Periode. Damit das strategische Controlling effizient durchgeführt werden kann, sollte auf einfache, einheitliche und aussagekräftige Rapportierungs-Formulare zurückgegriffen werden.

IT-Unterstützung. Die Umsetzung der BSC – und hier insbesondere die Kommunikation der BSC an die in den Beschaffungsprozess involvierten Mitarbeiter und das strategische Controlling – lassen sich durch den Einsatz geeigneter BSC-Tools effizienter erledigen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass für den Erfolg eine neue IT-Landschaft für die BSC geschaffen werden muss. So können beispielsweise eine bestehende Datenbank

mit Beschaffungsinformationen oder ein Intranet bereits wertvolle Dienste leisten. Die BSC selbst lässt sich mit einem Tabellenkalkulationsprogramm oder mit einer einfachen, auf dem Markt verfügbarer BSC-Software abbilden. Rapportierungs-Formulare müssen letztendlich den Anforderungen und "Gepflogenheiten" der jeweiligen Beschaffungsorganisation genügen und das strategische Controlling muss sich in das traditionelle Beschaffungscontrolling-System einfügen. Außerdem wird kaum ein Unternehmen kurzerhand alle Informationen "vollautomatisiert" in ein funktionierendes IT-Tool übernehmen können. Ziel muss es sein, den Anteil manueller Arbeit, z.B. zum Zusammentragen von Daten für die Messgrößen, sukzessive zu reduzieren.

Mit der Initiierung, Erstellung und Umsetzung der BSC im Unternehmen sind die Grundlagen für ein strategieorientiertes Beschaffungsmanagement gegeben. Dem Management und den Mitarbeitern steht ein hervorragendes Werkzeug zur Verfügung, welches sie darin unterstützt, klare Prioritäten zu setzen und die Arbeit im Alltag auf die Umsetzung der Beschaffungsstrategie auszurichten. Doch allein damit verändert sich im Beschaffungsmanagement vorerst nichts! Auf die kontinuierliche Nutzung der BSC im Alltag kommt es an.

3.4 Fazit

Die Unterscheidung zwischen Lieferanten-, Materialgruppen-, Sourcing-, Objekt- und Prozessstrategien im Beschaffungsmanagement bringt Klarheit. Diese Strategietypen lassen sich gut im betrieblichen Alltag einsetzen. Da die Formulierung von Strategien alleine noch keine Verbesse-

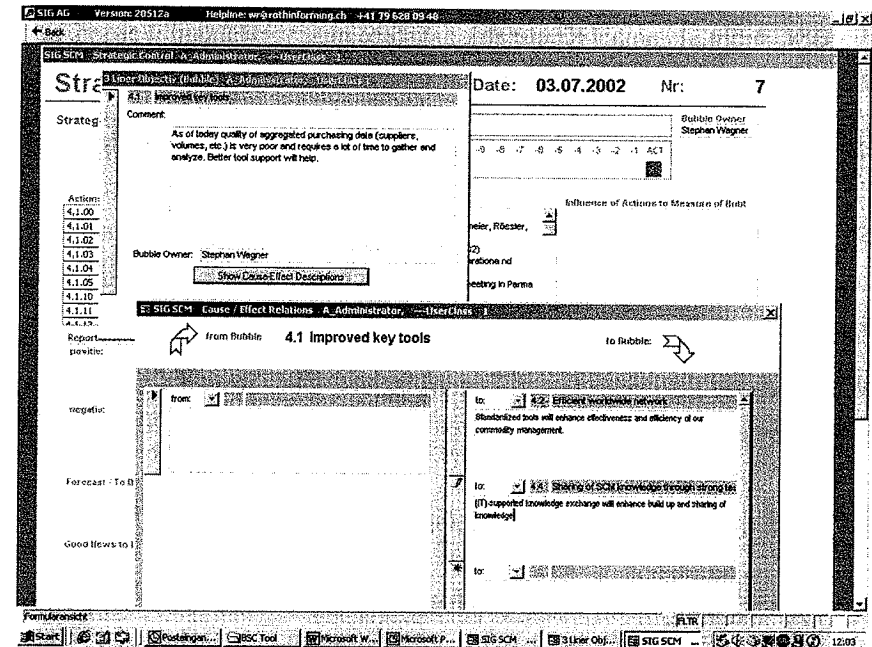


Abbildung 3.6: BSC-Tools können die Umsetzung erleichtern

rungen für das Unternehmen bringt, sollte den Schritten der Strategieumsetzung und des Strategiecontrolling eine ebenso große Aufmerksamkeit geschenkt werden, wie dem Schritt der Strategiefindung.

Die BSC-Methode stellt eine wirksame Vorgehensweise zur Umsetzung und zum Management von Strategien in der Beschaffung dar. Dabei darf die BSC nicht als neues Kennzahlensystem missverstanden werden, sondern als Managementtool zur Umsetzung einer Beschaffungsstrategie.

Beim Einsatz der BSC in der Beschaffung kann man immer wieder einige "typische" Hürden beobachten, welche den Erfolg der BSC- und damit Strategieumsetzung gefährden. Eine Analyse bei mehreren Unternehmen zeigte, dass die Unternehmen mit zahlreichen – aber überwindbaren – Problemen zu kämpfen hatten [24].

Während der *Initiierung und Erstellung* der BSC stoßen Unternehmen auf nachstehende Hürden:

- Mangel an Einsatz und Motivation
 - Unterschätzung des erforderlichen Aufwands
 - Schlechte Erfahrungen mit anderen "modernen" Management-Konzepten
- Ungünstige Unterstützung durch Berater
 - Kenntnisse und Erfahrungen
 - Interaktion mit den Mitarbeitern
- Mangelnde Unterstützung durch das Top-Management

- Organisatorische Änderungen häufig erforderlich
- Zusammenhang mit anderen Management-Konzepten
- Ungenügender Abgleich
 - BSCs für unterschiedliche Ebenen und Funktionen
 - Abstimmung der strategischen Ziele aller BSCs
- Vision und Strategie für die Beschaffung nicht vorhanden
 - Strategie ist Voraussetzung für ein BSC-Projekt
 - Kenntnis und Verstehen der Strategie
- Schwierigkeiten bei der Identifikation der strategischen Ziele und der Wirkungszusammenhänge
 - Identifikation der 20-25 wichtigsten strategischen Ziele
 - Netzwerk (wichtiger) Ursache-/Wirkungsbeziehungen
- Unvollständigkeit der BSC
 - BSC-Matrix
 - BSC-Story
 - BSC-Map
 - Schriftliche Dokumentation

Als Hürden während der *Umsetzung und Nutzung* der BSC konnte man vielfach beobachten:

- Ungenügende Kommunikation
 - BSCs in der Beschaffung sind i.d.R. cross-funktional
 - Involvierung zahlreicher Personen im Unternehmen
 - Andere Anspruchsgruppen (Investoren, Analysten, Lieferanten)
- Mangelnde Nachhaltigkeit
 - Kapazitäten (personell und finanziell)
 - Enthusiasmus
- Verfügbarkeit von Leistungsdaten (für Messgrößen)
 - Datenquellen außerhalb der BSC
 - Zusätzlicher Aufwand zur Datengewinnung
- Fehlende BSC-Reviews und fehlende Berichterstattung
 - BSC als Managementsystem muss Schritt “Kontrolle” umfassen
 - Berichterstattung auf mehreren Ebenen der Organisation
- Fehlende Verbindung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Anreizsystemen
 - Formale Berichtslinien vs. Verantwortlichkeiten in der BSC
 - Einfluss auf Vergütung der betroffenen Mitarbeiter (Bonus)

Unternehmen, die ihr Strategiemanagement in der Beschaffung auf Vordermann bringen wollen, die den Einsatz der BSC in der Beschaffung planen oder die bereits an einer BSC für die Beschaffung arbeiten, können diese Aufstellung als Checkliste verwenden, und damit von den Erfahrungen der anderen Unternehmen lernen.

Literaturverzeichnis

- [1] Arnold, U./Eßig, M. (2000):
Sourcing-Konzepte als Grundelemente der Beschaffungsstrategie,
in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium – Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt*, 29. Jg., Nr. 3, S. 122-128

- [2] Barney, J.B. (1991):
Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, 17. Jg. Nr. 1, S. 99-120

- [3] Boutellier, R./Wagner, S.M. (2000):
Zielgerichtetes Lieferantenmanagement durch Lieferantenstrategien,
in: *ioManagement*, 69. Jg., Nr. 7/8, S. 27-33

- [4] Boutellier, R./Wagner, S.M. (2002):
Von der Strategie zum KVP: Viele kleine Projekte ergeben große Verbesserungen,
in: Horváth, P. (Hrsg.): *Performance Controlling: Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 205-221

- [5] Boutellier, R./Wagner, S.M. (2003a):
Involving buyers in purchasing balanced scorecard activities – Issues, contributions and concerns, in: IFPMM (Hrsg.): Business Briefing: Global Purchasing & Supply Chain Strategies, London: World Markets Research Centre, S. 24-28
- [6] Boutellier, R./Wagner, S.M. (2003b):
Sourcing concepts: Matching product architecture, task interface, supplier competence and supplier relationship, in: Österle, H./Winter, R. (Hrsg.): Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, Berlin: Springer
- [7] Bracker, J. (1980):
The historical development of the strategic management concept, in: Academy of Management Review, 5. Jg., Nr. 2, S. 219-224
- [8] Carr, A.S./Pearson, J.N. (1999):
Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes, in: Journal of Operations Management, 17. Jg., Nr. 5, S. 497- 519
- [9] Cox, A. (2003):
Beschaffungswesen und Unternehmensstrategie: Strategische und betriebswirtschaftliche Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (Hrsg.): Handbuch Beschaffung, München: Hanser, S. 81-97
- [10] Ellram, L.M./Edis, O.R.V. (1996):
A case study of successful partnering implementation, in: Interna-

- tional Journal of Purchasing and Materials Management, 32. Jg., Nr. 4, S. 20-28
- [11] Frazier, G.L. (1983):
Interorganizational exchange behavior in marketing: A broadened perspective, in: Journal of Marketing, 47. Jg., Nr. 4, S. 68-78
- [12] Freeman, V.T. und Cavinato, J.L. (1990):
Fitting purchasing to the strategic firm: Frameworks, processes, and values, Journal of Purchasing and Materials Management, 26. Jg., Nr. 1, S. 6-10
- [13] Gälweiler, A. (1987):
Strategische Unternehmensführung, Frankfurt: Campus Verlag
- [14] Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996):
The balanced scorecard – Translating strategy into action, Boston: Harvard Business School Press
- [15] Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2000):
The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Boston: Harvard Business School Press
- [16] Pearson, J.N./Gritzmacher, K.J. (1990):
Integrating purchasing into strategic management, in: Long Range Planning, 23. Jg., Nr. 3, S. 91-99
- [17] Peteraf, M.A. (1993):
The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, in: Strategic Management Journal, 14. Jg., Nr. 3, S. 179-191

- [18] Pfohl, H.-C./Large, R.O. (2003):
Beschaffungsstrategien, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (Hrsg.): Handbuch Beschaffung, München: Hanser, S. 433-452
- [19] Porter, M.E. (1980):
Competitive strategy, New York: The Free Press
- [20] Rajagopal, S./Bernhard, K.N. (1993):
Strategic procurement and competitive advantage, in: International Journal of Purchasing and Materials Management, 29. Jg., Nr. 4, S. 13-20
- [21] Rühli, E./Schmidt, S.L. (2001):
Strategieprozessforschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., Nr. 5, S. 531-550
- [22] Wagner, S.M. (2002a):
Lieferantenmanagement, München: Carl Hanser
- [23] Wagner, S.M. (2002b):
Gestaltung von Beziehungsmustern in Supply Chains, in: Logistik Management, 4. Jg. Nr. 4, S. 71-88
- [24] Wagner, S.M./Kaufmann, L. (2003):
The implementation of purchasing strategies using a balanced scorecard: Examining barriers and remedial actions, in: Proceedings of the 14th Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management, Tempe, März 2003, S. 589-609

- [25] Watts, C.A./Kim, K.-Y./Hahn, C.K. (1992):
Linking purchasing to corporate competitive strategy, in: International Journal of Purchasing and Materials Management, 28. Jg., Nr. 4, S. 2-8
- [26] Wernerfelt, B. (1984):
A resource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal, 5. Jg., Nr. 2, S. 171-180

Prof. Dr. Roman Boutellier
Dr. Stephan M. Wagner
Prof. Dr. Hans Peter Wehrli

Der Einkauf in schwierigen Zeiten – Resultate zählen

SVME-Schriftenreihe zur Materialwirtschaft Band 13

© 2003 Verlag SVME
Schweizerischer Verband für Materialwirtschaft und Einkauf
Laurenzenvorstadt 90
5000 Aarau
www.svme.ch

Jede Art von Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages
ist unzulässig
ISBN 3-907984-18-8
Printed in Switzerland
Druck: Bischofberger Druck AG, Oberegg