



Balanced Scorecard-unterstützte Strategieprozesse – Theoretische Aspekte und praktische Erfahrungen bei der Integration der Beschaffung nach M&A

von Stephan M. Wagner und Roman Boutellier¹

Zusammenfassung

Beispiele zeigen, dass die Beiträge der Beschaffung zu den aus Fusionen und Übernahmen (M&A) resultierenden Synergiepotenzialen sehr bedeutend sein können. Die Realisierung von Beschaffungssynergien nach M&A ist anfänglich einfach und wird nach den ersten Monaten zunehmend schwieriger. Zur Ausschöpfung des vollen Potenzials müssen Unternehmen längerfristig angelegte Strategien erarbeiten und umsetzen. Nur so lässt sich eine vollständige Integration der Beschaffungsfunktionen erreichen. Sowohl die Rolle der Beschaffung bei M&A als auch Strategieprozesse („strategy processes“) wurden in der Forschung auf dem Gebiet des Beschaffungsmanagements bisher weitgehend ausgeblendet. Die Autoren leisten hier einen Beitrag zur theoretischen Weiterentwicklung. Ferner wird anhand einer auf der Aktionsforschung basierenden Fallstudie der praktische Einsatz eines Balanced Scorecard-unterstützten Strategieprozesses nach M&A demonstriert.

1 Motivation und Einführung

Bei Mergers & Acquisitions (M&A) kann die Integration der Beschaffung den Wert der Unternehmung häufig mehr steigern als die Erhöhung des Absatzes oder der Abbau von Personal. Die in der Beschaffung liegenden Potenziale können ein wesentlicher Treiber für einen Zusammenschluss sein, oder diesen gar erst rechtfertigen. Folgende Beispiele verdeutlichen, um welche Größenordnungen es sich bei Einsparungen in der Beschaffung handeln kann:

- *British Petroleum (BP)*: Der Zusammenschluss der Öl-Giganten BP und Amoco im Jahr 1998 sollte über einen Zeitraum von drei Jahren US\$ 250 Mio. Einsparungen in der Beschaffung bringen (vgl. Nolan 1998, S. 10).
- *Royal Bank of Scotland (RBS)*: Nach Übernahme der National Westminster Bank im Jahr 2000 erwartete man Einsparungen von mindestens £ 100 Mio. jährlich (vgl. o.V. 2000, S. 11).

¹ Dr. Stephan M. Wagner, Leiter Corporate Supply Chain Management, SIG Holding AG, Laufengasse 18, CH-8212 Neuhausen am Rheinfl, und Lehrbeauftragter für Logistik, Universität der Bundeswehr München, Email: stephan.wagner@sig.biz;
Prof. Dr. Roman Boutellier, CEO, SIG Holding AG, Laufengasse 18, CH-8212 Neuhausen am Rheinfl, und Titularprofessor für Technologiemanagement, Universität St. Gallen, Email: roman.boutellier@sig.biz

- *European Aeronautic Defence and Space Company (EADS)*: Nach dem Zusammenschluss der deutschen DASA, der französischen Aerospatiale und der spanischen CASA wurden im Jahr 2001 Synergien auch in der Beschaffung in Höhe von Euro 100 Mio. erzielt, die dann im Jahr 2002 auf Euro 300 Mio. und im Jahr 2004 auf Euro 600 Mio. anwachsen sollten (vgl. Weller 2002, S. 5).
- *DaimlerChrysler*: Das Unternehmen wollte ab dem Jahr 2001 allein durch gemeinsame Beschaffung nachhaltige Synergiepotenziale von rund US\$ 1,6 Mrd. realisieren. Dies entspricht 42% der erwarteten Synergien und damit dem mit Abstand größten „Einzelposten“ (vgl. Wagner 2002, S. 30).

Darüber hinaus wurde – auf Basis einer Analyse von 50 Unternehmen – darauf hingewiesen, dass die durch die Beschaffung generierten Einsparungen die Hälfte der Akquisitionsprämie im Sinne eines Goodwills wettmachen können (vgl. Chapman et al. 1998, S. 56-57).

Am Beginn der Post Merger Integration lassen sich die Potenziale häufig sehr schnell und mit geringem Aufwand realisieren. Als Initialmaßnahmen nannte z.B. die Royal Bank of Scotland die Reduzierung der Lieferanten sowie „cherry-picking the best existing deals“ (o.V. 2000, S. 11). Üblicherweise geht es zunächst um die Ausnutzung der gestärkten Verhandlungsmacht bei Produkten und Leistungen, die von denselben Lieferanten bezogen werden. Der Lieferant kann aufgrund des größeren Anteils am Umsatz gezwungen sein, dem neuen Unternehmen günstigere Konditionen zu gewähren. Zum zweiten erfolgt ein Vergleich der Preise für gleiche Produkte und Leistungen von unterschiedlichen Lieferanten. Bei Preisdifferenzen versuchen Unternehmen, flächendeckend die günstigsten Konditionen zu realisieren. Zum dritten kommt es zum Wechsel von Lieferanten. Dazu wird das Volumen primär bei unkritischen Produkten und Leistungen, welche gleichwertige Funktionalitäten bieten, auf weniger Lieferanten gebündelt. Alles in allem konsolidieren Unternehmen nach M&A ihre Lieferantenbasis und Beschaffungsvolumina und nutzen die Möglichkeiten eines stärkeren Auftretens auf dem Beschaffungsmarkt.

Erfahrungen zeigen aber, dass Unternehmen zur vollständigen Realisierung von Einsparungspotenzialen aus M&A in späteren Phasen erhebliche Anstrengungen unternehmen müssen, verglichen mit den oben dargestellten schnellen Anfangserfolgen. „At the same time as seeking early savings, a newly merged company's senior managers also need to ensure that PSM [Purchasing and Supply Management; Anm. d. Verf.] serves them well in the long term.“ (Chapman et al. 1998, S. 62) Zu dieser längerfristigen Umgestaltung und Integration der Beschaffung müssen Konzepte und Strategien entwickelt und zuverlässig umgesetzt werden (vgl. Eßig/Wagner 2003). Ein konsistenter Handlungsplan („Fahrplan“) muss sich an den Zielen („Wunschorten“) orientieren, und für die Realisierung sind geeignete Strategien („Routen“) und Instrumente („Beförderungsmittel“) zu wählen (Becker 1998, S. 5).

In diesem Aufsatz wird vorgeschlagen, dass das Konzept der Balanced Scorecard (BSC), welches als Bindeglied zwischen Entwicklung und Umsetzung von

Strategien zur Anwendung kommt (vgl. Kaplan/Norton 1996; Kaufmann 1997), nutzbringend als strategisches Führungsinstrument bei den längerfristigen Maßnahmen zur Integration der Beschaffung nach M&A eingesetzt werden kann.

2 Problemstellung und Methodik der Untersuchung

Vor dem Hintergrund der großen Bedeutung der Beschaffung bei M&A, der Notwendigkeit einer über die kurzfristige Potenzialerschließung hinausgehenden Integration der Beschaffung, sowie dem potenziellen Nutzen des BSC-Konzeptes für den strategischen Integrationsprozess liegt diesem Aufsatz folgende Problemstellung zugrunde: *Kann die BSC den Strategieprozess bei der Integration der Beschaffung nach M&A unterstützen?* Zur Beantwortung dieser Frage werden zunächst

- Überlegungen zum Beitrag der Beschaffung bei M&A angestellt,
- der aktuelle Status des Strategiemanagements in der Beschaffung dargelegt und
- die theoretischen und empirischen Befunde zum Einsatz der BSC im Beschaffungsmanagement und angrenzenden Funktionen systematisch analysiert.

Neben dieser theoretischen Aufarbeitung vorhandener Konzepte und Forschungsergebnisse soll diese Untersuchung am konkreten Anwendungsfall prüfen, ob und wie sich das Problem in der betrieblichen Praxis lösen lässt. Dem anwendungsorientierten Forschungsansatz folgend, bei dem „die Analyse menschlicher Handlungsalternativen zwecks Gestaltung sozialer und technischer Systeme im Vordergrund“ (Ulrich/Hill 1976, S. 305) steht, werden Gestaltungsmöglichkeiten der BSC-Unterstützung bei Strategieprozessen zur Integration der Beschaffung nach M&A dargestellt. Hierzu wurde Aktionsforschung bei einem internationalen Verpackungstechnologie-Konzern über einen Zeitraum von 2 Jahren durchgeführt und eine Fallstudie erarbeitet. Trotz der starken Verankerung der Aktionsforschung im konkreten Kontext und der dadurch eingeschränkten Generalisierbarkeit gewonnener Erkenntnisse, hat sie sich als Forschungsmethodik in der Betriebswirtschaftslehre etabliert (vgl. Probst/Raub 1995; Eden/Huxham 1996). Explizit wurde auch auf die Einsatzmöglichkeiten bei Forschungen im Zusammenhang mit der BSC hingewiesen (vgl. Kaplan 1998).

3 Theoretische Überlegungen zur Beschaffungsfunktion bei M&A

3.1 Der Beitrag der Beschaffung bei M&A

Der aus dem angelsächsischen Sprachraum stammende Begriff „Mergers & Acquisitions“ beschreibt grundsätzlich jegliche Art von vertraglichem sowie kapitalmäßigem Zusammenschluss zweier anfänglich wirtschaftlich selbständiger Unternehmen oder Unternehmenseinheiten. M&A steht immer mehr auch als Sammel-

begriff für alle mit Fusionen (Merger), Übernahmen (Akquisitionen), Beteiligungen und ganzen oder teilweisen Unternehmensverkäufen (z.B. Initial Public Offering oder Management-Buy-Out), Unternehmenssicherungen, Restrukturierungen und Unternehmensnachfolgen zusammenhängenden Aktivitäten (vgl. Jansen 2001, S. 43 ff). Fusionen und Übernahmen werden auch als „Unternehmensvereinigungen“ bezeichnet, welche durch die Langfristigkeit des Zusammenschlusses und den Übergang von Eigentumsrechten gekennzeichnet sind (vgl. Herold 2003). Da sich dieser Aufsatz ausschließlich auf Unternehmensvereinigungen bezieht, sind auch bei Verwendung des Begriffes „M&A“ lediglich Fusionen und Übernahmen gemeint.

Der potenzielle Beitrag der Beschaffung zum Erfolg einer M&A-Transaktion und letztendlich zur langfristigen Unternehmenswertsteigerung nach dem Zusammenschluss hängt ganz wesentlich (1) von den Zielen und (2) von der Richtung des Zusammenschlusses ab.

(1) *M&A-Ziele*

Obleich die Manager und Eigentümer der beteiligten Unternehmen eine Steigerung des Unternehmenswertes quasi als Oberziel bei allen *ökonomisch motivierten* M&A-Vorhaben zugrunde legen sollten, können die Teilziele gleichwohl variieren (vgl. Trautwein 1990; Herold 2003). Diese ökonomisch motivierten Teilziele lassen sich anhand der Effizienz-, der Monopol-, der Bewertungs- und der Raider-Theorie erklären (vgl. Trautwein 1990, S. 284 ff.). Da zum einen die *Effizienztheorie* davon ausgeht, dass durch Unternehmensvereinigungen Synergien realisiert werden sollen, und zum anderen „Einsparungen, die in der Beschaffung von zusammengefassten Mengen erzielt werden können“ wohl die „am häufigsten erwähnten positiven Synergien bei Akquisitionen“ (Funk 1995, S. 509) sind, ist im vorliegenden Aufsatz die Effizienztheorie von primärer Bedeutung.

Wenn die Wertschöpfungsketten der beteiligten Unternehmen Ähnlichkeiten aufweisen, kann dies zu operationellen Synergien durch die Realisierung von *Economies-of-Scale* führen (vgl. Schmidt/Schettler 1999, S. 314; Jansen 2001, S. 74-75). So können auch im Bereich der Beschaffung durch eine wachsende Unternehmensgröße Volumeneffekte auf Seiten des Abnehmers und Kostendegressionseffekte auf Seiten des Lieferanten entstehen.

Verfügen die beteiligten Unternehmen über heterogene, aber verwandte Produktprogramme, so liegen operationelle Synergien auch in sog. *Economies-of-Scope*. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Kosten der Leistungserstellung bei heterogenen Produkten geringer sind als die Kosten bei getrennter Leistungserstellung. Dies ist möglich, wenn Produktionsfaktoren zur Erbringung unterschiedlicher Leistungen eingesetzt werden können (vgl. Schmidt/Schettler 1999, S. 314; Jansen 2001, S. 75). So kann sich die Beschaffung beispielsweise indirekt die *Economies-of-Scope* bei Automobilherstellern zunutze machen, falls wenige Plattformen über mehrere Marken hinweg zum Einsatz kommen. Durch die Möglichkeit der Gleichteilbildung und Lie-

ferantenreduzierung bieten Plattformen Vorteile bei der gemeinsamen Beschaffung.

Operationelle Synergien können ferner durch Vorwärts- oder Rückwärtsintegration entstehen, d.h. durch die Kombination von technologisch eigenständigen ökonomischen Prozessen (z.B. Fertigung, Verkauf und/oder Logistik) innerhalb eines Unternehmens (vgl. Schmidt/Schettler 1999, S. 314). Solche *Economies-of-Vertical Integration* können nicht nur die Koordinations- und Administrationskosten senken, sondern unter anderem auch den Zugang zu Technologien und Beschaffungsquellen sichern (vgl. Jansen 2001, S. 92).

(2) *M&A-Richtung*

Die Übereinstimmung von Wertschöpfungsstufe und Branche bestimmt die Richtung des Zusammenschlusses. Dabei können sich Unternehmen aus der gleichen Branche auf der gleichen, auf einer vorgelagerten (Lieferant) oder nachgelagerten (Kunde) Wertschöpfungsstufe befinden. Abbildung 1 zeigt die vier sich daraus ergebenden Felder, verbunden mit Bewertungen der durch *Economies-of-Scale*, *Economies-of-Scope* und *Economies-of-Vertical Integration* in jedem Feld möglichen Synergien im Beschaffungsbereich.

- Als *horizontal* werden M&A bezeichnet, wenn sich die Unternehmen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe befinden, identische oder zumindest ähnliche Produkte herstellen und an den gleichen Kundenstamm liefern. Häufig handelt es sich daher um den Zusammenschluss mit direkten Wettbewerbern. Zweck des Zusammenschlusses kann die Ausschaltung der bisherigen Konkurrenz zwischen Unternehmen, die größere Marktmacht gegenüber Kunden, größere Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten oder die Koordinierung und Durchführung bestimmter Funktionen sein. Wie die in Kapitel 1 aufgeführten Beispiele von EADS, BP und DaimlerChrysler verdeutlichen, hat die Beschaffung bei horizontalen Unternehmensvereinigungen i.d.R. eine hohe Bedeutung, da sowohl die auf Volumeneffekten basierenden operationellen Synergien als auch die *Economies-of-Scope* als groß einzuschätzen sind.
- Bei einem *vertikalen* M&A geht es um den Zusammenschluss von Unternehmen vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufen in der gleichen Branche, also um eine Ausdehnung der Wertschöpfungs- bzw. Fertigungstiefe. Ziel ist beispielsweise die Sicherung einer regelmäßigen Versorgung mit Rohstoffen oder Vormaterialien und dadurch die Risikominderung, oder aber die Sicherung des Absatzes. So sicherte sich beispielsweise der Unterhaltungskonzern Walt Disney durch Vorwärtsintegration im Jahr 1995 den Zugang zum Fernsehkanal ABC. Als klassisches Beispiel für eine Rückwärtsintegration wird häufig die Akquisition von Fisher Body durch General Motors im Jahr 1926 genannt. Während bei einer vertikalen Integration natürlich *Economies-of-Vertical Integration* anfallen können, sind *Economies-of-Scope* von untergeordneter Bedeutung und die Erzielung von *Economies-of-Scale* eher für indirekte Güter möglich.

Je verschiedener die Branchen der sich zusammenschließenden Unternehmen, desto weniger lässt sich die M&A-Richtung in vertikal bzw. horizontal differenzieren. Der Grad der Branchenverwandtschaft liefert dann eine aussagekräftigere Typologisierung.

- Sind die beiden Branchen noch verwandt, spricht man von einem *konzentrischen* Zusammenschluss. Die beiden Unternehmen sind zwar nicht im selben, aber in verwandten Produkt- oder Marktsegmenten tätig. Ein Beispiel dafür ist die Übernahme der PET-Aktivitäten des amerikanischen Unternehmens Johnson Controls durch den Verpackungskonzern Schmalbach-Lubeca im Jahr 1997. Die bisher im Getränkedosen-Bereich tätige Schmalbach-Lubeca initiierte damit den Einstieg in den wachsenden Markt für in PET abgefüllte Getränke. Bei konzentrischen M&A lassen sich i.d.R. sowohl Economies-of-Scale als auch -Scope realisieren, wenn auch in geringerem Ausmaße als bei horizontalen Zusammenschlüssen.
- *Konglomerate*, auch heterogene, diagonale oder laterale M&As genannt, zeichnen sich hingegen dadurch aus, dass die Leistungstiefe konstant bleibt und die Leistungsbreite mit solchen Marktleistungen erweitert wird, die mit dem bisherigen Tätigkeitsfeld keinerlei Gemeinsamkeiten haben. In den 60er Jahren akquirierte ITT rund 150 Unternehmen mit dem Ziel, dem Status einer „one product company“ zu entgehen. Im Vordergrund standen dabei weniger operationelle Synergien, sondern Risikominimierung durch Diversifikation. Entsprechend war die Bedeutung der Beschaffungsfunktion für den Erfolg der M&A-Transaktionen gering.

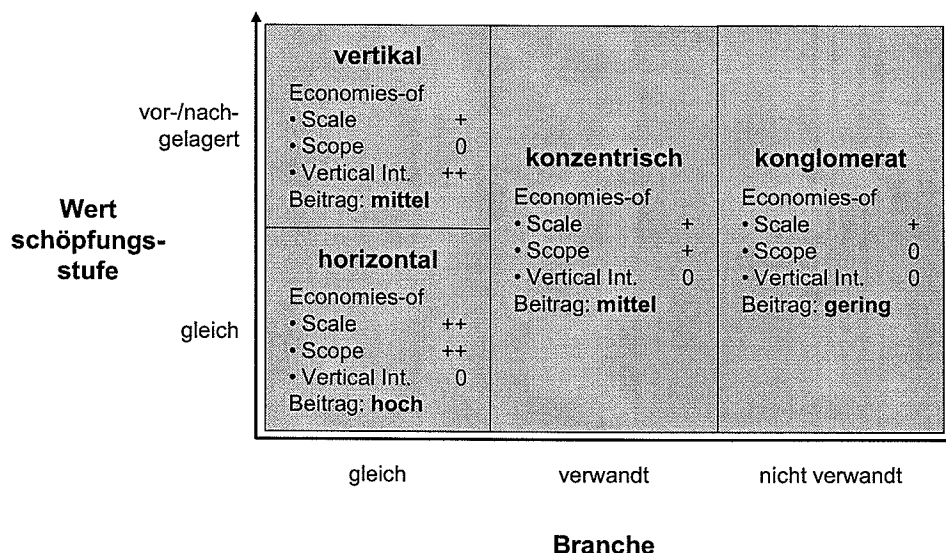


Abb. 1: Synergien durch „Economies-of- ...“ im Beschaffungsbereich und Beitrag der Beschaffung bei unterschiedlichen M&A-Richtungen

3.2 Strategiemanagement zur langfristigen Integration der Beschaffung

Während Unternehmen die kurzfristigen und unmittelbar an M&A anschließenden Aktivitäten „in den ersten 30 Tagen“ (Chapman et al. 1998, S. 59 ff.) mit herkömmlichen Tools zum Maßnahmenmanagement planen und deren Umsetzung verfolgen können, sollte die längerfristig angelegte Integration der Beschaffung in einen Strategieprozess eingebettet sein. Diese Notwendigkeit lässt sich aus der allgemeinen Forschung über Post Merger Integration herleiten. So determinieren die richtigen Maßnahmen der Integrationsgestaltung sowie die Überwindung von Integrationsbarrieren den Integrationserfolg (vgl. Schewe/Gerds 2001). Ferner muss für das Gelingen einer Integration eine Strategie für den Integrationsprozess vorhanden sein (vgl. Grüter 1993).

Wichtig bei der Entwicklung und Umsetzung von Integrationsstrategien sind (1) eine klare Vision über die zukünftige Zusammenarbeit, (2) aktives und konzeptionelles Vorgehen, (3) die Berücksichtigung der in den Unternehmen vor dem Zusammenschluss vorhandenen Strategien, Strukturen, Kulturen und personellen Gegebenheiten und (4) eine partnerschaftliche Zusammenarbeit der beiden Unternehmen während der Integration (vgl. Grüter 1993).

Bezogen auf die Integration der Beschaffung schlagen Chapman et al. (1998, S. 62 ff.) als Maßnahmen vor, welche „im ersten Jahr und darüber hinaus“ umgesetzt werden müssen:

- Aufbau eines Performance Measurements zur Sicherstellung der Ergebniswirksamkeit von Einsparungen aus M&A.
- Umsetzung einer „world-class“ Beschaffungsorganisation, einschließlich Rekrutierung und Aufbau hochqualifizierter Einkaufsmitarbeiter.
- Stärkung der cross-funktionalen Zusammenarbeit der Beschaffung mit der Produktion oder Produktentwicklung.

In ähnlicher Weise hat DaimlerChrysler in den Jahren nach der Fusion an folgenden längerfristig angelegten Aktivitäten gearbeitet (vgl. Wagner 2002, S. 30):

- Übernahme des SCORE-Programms zur Identifikation, Verfolgung und Implementierung von Kostensenkungen bei Lieferanten.
- Entwicklung zentraler Prozesse und Strategien (Lieferanten- und Warengruppenstrategien).
- Entwicklung eines gemeinsamen DaimlerChrysler Lieferantenbewertungssystems.
- Übertragung des Extended Enterprise-Modells auf den gesamten Konzern.
- Aufbau einer weltweiten Verantwortung für die Beschaffung (Global Procurement & Supply).

Diese Überlegungen zu den langfristigen Aktivitäten bei der Integration der Beschaffung nach M&A lassen sich unmittelbar mit dem Strategiemanagement in der Beschaffung in Beziehung setzen.

4 Strategien, Strategiemanagement und BSC in der Beschaffung

4.1 Strategien und Strategiemanagement in der Beschaffung

Wenngleich strategische Ansätze in der Beschaffung erst Anfang der 80er Jahre an Aufmerksamkeit gewannen (vgl. Adamson 1980; Brink 1983; Kraljic 1983), wird das Wort „Strategie“ heute mit einer Unzahl an Begriffen in Verbindung gebracht. EBig/Wagner (2003) entwickelten ein Ordnungsraster, welches diese Strategiebegriffe auf vier Typen reduziert und zueinander in Beziehung setzt. Die *Supply Chain-Design- und Supply Chain-Partner-Strategie* positioniert ein Unternehmen im Supply Chain-Netzwerk und gestaltet die Beziehungen zu den Lieferanten. Bei der Erarbeitung von *Materialgruppen-Strategien* werden Entscheidungen für eine Gruppe von Einsatzgütern festgelegt. Im Gegensatz dazu bezieht sich eine *Objekt-Sourcing-Strategie* auf individuelle Einsatzgüter und konkretisiert den Grad der Modularisierung (z.B. Unit vs. System Sourcing) und das beschaffungslogistische Konzept (z.B. Vorratsbeschaffung vs. Just-in-Time-Anlieferung). Letztendlich soll die *Prozessstrategie Beschaffung* die Weiterentwicklung kritischer Ressourcen und Kompetenzen regeln. Hierzu zählen beispielsweise die Beschaffungsprozesse, die Aufbauorganisation, die Informations- und Kommunikationssysteme, die Controlling-Systeme, sowie die am Beschaffungsprozess beteiligten Mitarbeiter. Bei der langfristigen Integration der Beschaffung nach M&A, d.h. bei den Maßnahmen „im ersten Jahr und darüber hinaus“ (vgl. Chapman et al. 1998, S. 59 ff.) handelt es sich um die Erarbeitung und Umsetzung einer Prozessstrategie Beschaffung – mit der Besonderheit, dass sie die Ressourcen von ehemals eigenständigen Beschaffungsorganisationen betrifft.

Wie im strategischen Management (vgl. Rühli/Schmidt 2001; Chakravarthy et al. 2003) wird auch im Beschaffungsmanagement immer wieder darauf hingewiesen, dass es zur Realisierung strategischer Beschaffungspotenziale neben einer Beschaffungsstrategie (dem „Strategy Content“) auch einer strategischen Planung (eines „Strategy Process“) bedarf (z.B. Spekman 1981; Brink 1983; Bloech 1992; Wagner 2003, S. 104 ff.). Wie bei jedem Managementprozess sollte das Strategiemanagement deshalb als sukzessive Schritte umfassen: die *Strategiefindung*, die *Strategieumsetzung* und das *Strategiecontrolling* (vgl. Bracker 1980). Die Forschung auf dem Gebiet des Beziehungsmanagements hat bereits mehrstufige Prozesse vorgeschlagen. Ihr Modell zur Entwicklung von Lieferantenpartnerschaften fassen Ellram und Edis (1996) zu den drei Phasen „assess“, „plan and do“ und „verify“ zusammen. Frazier (1983) unterscheidet beim Beziehungsmanagement mit Lieferanten vergleichbare Schritte: „initiation“, „implementation“ und „review“. Deshalb drängt sich eine ähnliche Phaseneinteilung auch beim Strategieprozess in der Beschaffung auf.

Mit Hilfe der Balanced Scorecard (BSC) können Unternehmen zum einen die Verbindung dieser Prozessschritte herstellen und zum anderen die häufig bei der Umsetzung von Strategien auftretenden Schwierigkeiten dezimieren. Sie soll damit zur wirksameren Umsetzung der Strategien beitragen.

4.2 Die BSC und deren Anwendung im Beschaffungsbereich

Als „Standardwerke“ zur Methode und Anwendung des Anfang der 90er Jahre im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Harvard Business School entwickelten Konzeptes gelten die Arbeiten von Kaplan und Norton (1996, 2000 und 2004). Wesentliche Merkmale der BSC sind (1) die Ergänzung der traditionell quantitativen Ziele mit qualitativen Aspekten unter Verwendung mehrerer Perspektiven, (2) die Verbindung von Leistungstreibern über Ursache-Wirkungsbeziehungen mit vorlaufenden Indikatoren, sowie (3) die Möglichkeit, Strategien einfacher zu operationalisieren und kommunizieren (vgl. Kaufmann 1997; Weber/Schäffer 1998; Wurl/Mayer 2000). Somit beurteilt die BSC den Erfolg einer Organisation nicht ausschließlich auf Basis (kurzfristiger) finanzieller Ergebnisse, sondern unterstreicht die Bedeutung einer an den Kunden, den Geschäftsprozessen und den Potenzialen ausgerichteten Steuerung der Organisation, da letztere den langfristigen finanziellen Erfolg wesentlich beeinflussen. Darüber hinaus lässt sich der Umsetzungsgrad von Strategien und deren Erfolgswirksamkeit anhand geeigneter Messgrößen laufend top-down verfolgen.

Selbstverständlich ist auch das BSC-Konzept nicht frei von Kritik und Anwendungsproblemen. Zunächst sagt man der BSC, wie auch vielen anderen neuen Management-Instrumenten nach, sie lieferten lediglich „alten Wein in neuen Schläuchen“ (Weber 2000). Außerdem wird auf inhärente methodische Lücken, wie die Vernachlässigung nicht messbarer, aber wichtiger Strategieelemente hingewiesen (vgl. Greiner und Tretter 2001). Weitere Kritikfelder liegen beispielsweise bei der Gewinnung von Ursache-Wirkungsbeziehungen von Strategiedimensionen (vgl. Wall 2001), sowie den Unzulänglichkeiten bei der hierarchischen Gliederung des Kennzahlensystems, der mathematischen Verknüpfung einzelner Kennzahlen und der EDV-technischen Abbildung und Aggregation der Kennzahlen (vgl. Wurl/Mayer 2000). Hahn und Kaufmann (2002) diskutieren einige praktische Probleme bei der Einführung und Nutzung von Balanced Scorecards. Dies sind zum einen Motivationsprobleme, d.h. falsche Einstellungen und Erwartungen der Beteiligten, methodische Probleme bei Erstellung der BSC, sowie Probleme bei deren Einsatz welche verhindern, dass die BSC in der Alltagspraxis ihre Wirkung voll entfalten kann.

Gleichwohl dieser kritischen Anmerkungen und potenziellen Probleme hat das BSC-Konzept in den vergangenen Jahren nicht nur in den USA, sondern auch in Europa und im deutschsprachigen Raum eine beachtliche Verbreitung gefunden. Eine Untersuchung bei 93 der DAX-100-Unternehmen im *Herbst/Winter 1999* zeigt, dass 5% über eine BSC für das Gesamtunternehmen und 14% für einzelne Unternehmensbereiche verfügen. Weitere 15% arbeiteten an BSC-Projekten bzw. befanden sich in der Einführungsphase. Die restlichen zwei Drittel der DAX-100-Unternehmen haben sich bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht mit der BSC beschäftigt, deren Einsatzmöglichkeiten noch nicht untersucht, oder eine Untersuchung durchgeführt, aber noch keine konkreten Schritte eingeleitet. Einige Branchen, insbesondere das produzierende Gewerbe, weisen jedoch eine wesentlich

stärkere Durchdringung auf (vgl. Speckbacher/Bischof 2000). Im *Herbst 2000* gaben 16% von 159 zufällig ausgewählten Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum an, dass sie bereits eine BSC eingeführt hätten. Während weitere 58% die Einführung einer BSC konkret planten, zeigten 26% kein Interesse an diesem Instrument (vgl. Brabänder/Hilcher 2001). Eine im Zeitraum 2000/2001 bei großen Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführte Erhebung berichtet, dass 9% der Unternehmen eine BSC für das Gesamtunternehmen und 17% für einzelne Unternehmensbereiche eingeführt hatten, 6% die ersten Einführungsschritte unternommen hatten und 7% an einem BSC-Projekt arbeiteten. Rund 25% hatten bis zu diesem Zeitpunkt noch keinen Kontakt mit der BSC, 18% kannten das Konzept, hatten deren Anwendungsmöglichkeiten aber noch nicht geprüft und 17% hatten das Konzept untersucht, aber noch keine konkreten Schritte unternommen (vgl. Speckbacher/Bischof/Pfeiffer 2003).

Wenngleich die zahlreichen Fallstudien und -beispiele aus Industrie- (z.B. Ahn 2001), Versorgungs- (z.B. Pedell/Schwihel 2002), Dienstleistungs- (z.B. Klingenberg 2000) und Handelsunternehmen (z.B. Fischer 2001), sowie aus öffentlichen und non-profit Institutionen (z.B. Lange/Lampe 2002) unterstreichen, dass nahezu alle Branchen die universellen Einsatzmöglichkeiten und Vorteile des BSC-Konzeptes im Strategiemanagement nutzen, dominiert sowohl in der Praxis als auch in der Literatur die Anwendung der BSC bei der Umsetzung „klassischer“ Strategien auf Konzern-, Unternehmens- oder Business Unit-Stufe. Obwohl ausdrücklich darauf hingewiesen wird, dass aufgrund der Flexibilität des BSC-Konzeptes auch ein sinnvolle Anwendung bei der Umsetzung von Funktionalstrategien und der Steuerung von Funktionalbereichen („shared services“ oder „support units“) möglich ist (vgl. Kaplan und Norton 2000, S. 191 ff.), gibt es hierfür nur wenige Beispiele.

Da Forschung & Entwicklung, Operations (Produktion) und Marketing & Vertrieb sowohl wichtige Aktivitäten in der Wertschöpfungskette als auch kritische Schnittstellen zu Beschaffung und Logistik bilden (vgl. Porter 1985, S. 33 ff.), wird an dieser Stelle kurz auf die Anwendung der BSC bei diesen Funktionen eingegangen. Die BSC kann helfen, Zielsetzungen von *Forschung & Entwicklung* besser mit denen des Unternehmens abzustimmen, die Ursachen und Wirkungen von F&E-Entscheidungen zu quantifizieren und den Ingenieuren und Entwicklern konstruktiveres Feedback über ihre Arbeit zu geben (vgl. Sandström/Toivanen 2002). Die *Produktion* der Philips Bildröhrenfabrik in Aachen setzte die BSC-Methodik schon sehr früh bei der Fabrik- und Logistiksteuerung ein (vgl. Dusch und Möller 1997). Eine höhere Transparenz und Zuverlässigkeit bei der Materialflussverfolgung und -steuerung sollte die Lieferzuverlässigkeit erhöhen und die WIP-Bestände senken, und damit die Profitabilität des Unternehmens verbessern. Die Wichtigkeit von Kundenorientierung als strategischer Erfolgsfaktor legt den Einsatz der BSC in *Marketing & Vertrieb* nahe (z.B. Preißner 2002). Die BASF setzt das Instrument deshalb im Marketing zum Controlling des Länderbereichs Zentraleuropa ein (vgl. Thomaschewski 2000). Ziele sind hier etwa effizientere

Vertriebswege und -prozesse, eine stärkere Kundenbindung oder eine höhere Marktdurchdringung.

Konzeptionell (einschl. generischer Beispiele)	Konkrete Anwendungsbeispiele	Fallstudien
Einsatz in der Logistik		
Liberatore/Miller 1998; Stölzle 2001; Siepermann 2003	Galgenmüller/Gleich/Gräf 2000 (DaimlerChrysler)	
Einsatz in der Materialwirtschaft		
Eschenbach 1999; Budde 2001		
Einsatz in der Beschaffung		
Engelhardt 2002; Axelsson/Laage-Hellman/Nilsson 2002; Wagner 2003; Boutellier/Wagner 2003	Buchholz/Roos 2002 (Ticona); de Quervain/Wagner 2003 (SIG); Aich/Fiedler 2004 (Kaltenbach & Voigt)	Wagner/Kaufmann 2003 (8 Unternehmen)
Einsatz im Supply Chain Management		
Werner 2000a; Werner 2000b; Brewer/Speth 2000; Brewer/Speth 2001; Stölzle/Heusler/Karrer 2001; Weber/Bacher/Groll 2002a; Weber/Bacher/Groll 2002b; Weber et al. 2002; Jehle/Stüllenberg/Schulze im Hove 2002	Kohl/Zimmermann 2001 (Continental); Häse 2002 (Daimler Chrysler); Wagner/de Quervain 2002 (SIG)	Weber 2002 (DaimlerChrysler); Zimmermann 2002 (2 Unternehmen); Weber/Bacher/Groll 2003 (dm drogerie markt); Zimmermann 2003 (2 Supply Chains)

Abb. 2: Veröffentlichungen zum Einsatz der BSC in Logistik, Materialwirtschaft, Beschaffung und Supply Chain Management

Seit geraumer Zeit existieren auch Überlegungen zum Einsatz der BSC in der Logistik, der Materialwirtschaft, der Beschaffung und im Supply Chain Management. Abbildung 2 fasst wichtige Publikationen zur Anwendung der BSC in diesen Bereichen zusammen. Mit wenigen Ausnahmen handelt es sich hierbei um theoretische und teilweise mit generischen Beispielen versehene Veröffentlichungen in der praxisorientierten Fachliteratur. Man muss konstatieren, dass bisher weder fundierte theoretische Abhandlungen noch umfassende in der betrieblichen Praxis gewonnene empirische Erfahrungen über die Anwendung der BSC in der Logistik, der Materialwirtschaft, der Beschaffung und im Supply Chain Management vorliegen.

5 Die SIG, ein weltweit tätiger Verpackungstechnologie-Konzern

5.1 Unternehmensprofil

Die SIG ist ein international tätiger Technologiekonzern. Er bietet seinen Kunden integrierte Verpackungssysteme und -maschinen sowie Verpackungsmaterial und Services zur Verpackung fester und flüssiger Food und Non-Food Produkte.

Die SIG Holding operiert als Management-Holding aus der Schweiz heraus und arbeitet dabei sehr eng mit den Divisionen und Strategic Business Units (SBUs). Die weltweit angesiedelten SBUs verteilen sich auf die drei Divisionen SIG Combibloc (aseptische Kartonverpackungen), SIG Beverages (integrierte Abfülllinien für Getränke) und SIG Pack (Verpackungsmaschinen und -anlagen für Nahrungsmittel- und Konsumgüter). Die SBUs sind für die Umsetzung von Strategien verantwortlich, haben Markt- und Kundenzugang und wickeln das operative Geschäft ab.

In den Jahren 2000 bis 2002 unternahm der Konzern zahlreiche Devestitionen (z.B. SIG Arms, SIG Positec, SIG Rocktools, SIG Riley Product Handling) und strategische Akquisitionen von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen (z.B. Demarex, Krupp Kunststofftechnik, Hamba, Sasib Wet, Rhyplast, Rexam), mit dem Ziel, sich auf die Kernkompetenz „Verpackungstechnologie“ zu fokussieren. Mit etwa 9.000 Mitarbeitern erzielt man einen Umsatz von rund Euro 2 Mrd. im Jahr 2003.

5.2 Strategieprozesse bei der SIG für Business-Strategien

Trotz des jüngsten und umfassenden Konzernumbaus verfügt die SIG über eine standardisierte Herangehensweise zur Erarbeitung und Umsetzung von Unternehmensstrategien in allen Divisionen und SBUs. Der erste Teil des Strategieprozesses „From Strategic Scenario to Strategy“ umfasst im wesentlichen sechs Schritte. Er beginnt mit einer *Business Idea* oder Mission, in der die Marktleistungen und das Geschäftsfeld festgelegt werden. Außerdem steht hier die Frage: „Wie soll der Kunde uns sehen bzw. welche Kundenbedürfnisse wollen wir befriedigen?“ Als nächstes werden der aktuelle *Status* und die Geschäftslage der SBU ermittelt und langfristige ökonomische Größen vorgegeben. Für den Marktzugang und den Markterfolg der SBUs ist die *Market and Customer Description* von entscheidender Bedeutung. Hier geht es um die zu bearbeitenden Marktsegmente und allgemeine Trends in den Märkten. Die Kunden der SBUs stehen hier im Vordergrund. Selbstverständlich gehört die Analyse und Beurteilung der *Competitive Situation* zu jeder Unternehmensstrategie. Durch eine intensivere Beschäftigung mit dem *Product- and Service Portfolio* der SBU wird der Kreis zwischen der Nachfrage der Kunden und dem Produktangebot geschlossen. Hier wird etwa der Frage nach den Stärken von Produkten und Technologien der SBUs, oder deren strategische Bedeutung und deren Situation im Produktlebenszyklus nachgegangen. Diese ers-

ten fünf Schritte werden dann im sechsten Schritt in einer *SWOT Analysis* verdichtet.

Die Schritte sieben bis neun des Strategieprozesses stehen unter dem Motto „From Strategy to Action“. Dabei wird zunächst die Strategie in Form einer *Strategy Roadmap* erarbeitet. Diese enthält unter anderem die strategischen Ziele und die Verknüpfungen der Ziele. Für diesen Schritt hat sich bei der SIG die Anwendung der BSC-Methodik bewährt. Aus den verdichteten Strategy Roadmaps erarbeitet man anschließend in Schritt acht *Measures and Strategic Objectives* und in Schritt neun die *Strategic Initiatives and Business Plans*. Damit wird die Grundlage für die Operationalisierung und die spätere Umsetzung der strategischen Ziele gelegt. Das Budget ist zweigeteilt: Ein Teil deckt das tägliche operative Geschäft ab und ein strategischer Teil dient zur Umsetzung der Strategie.

Die Schritte zehn bis fünfzehn stellen den Managementprozess der Strategie dar, in welchem die Strategie kommuniziert, in den SBUs verankert und letztendlich umgesetzt wird („From Balanced Scorecard to Strategy Focused Management“). Hierbei legt die SIG unter anderem großen Wert auf die Verankerung von Verantwortlichkeiten für die Strategieumsetzung in Mitarbeiter-Zielvereinbarungen. Bei den vierteljährlich stattfindenden Business-Review-Meetings, an denen die SBU-Verantwortlichen und die Konzernleitung teilnehmen, ist der Strategie-Review ein fester Bestandteil. Die Verfolgung und das Management der Maßnahmen zu den einzelnen strategischen Zielen wird durch ein DV-basiertes Balanced Scorecard-Tool erleichtert.

6 Umsetzung eines Balanced Scorecard-unterstützten Strategieprozesses im SIG-Konzern

6.1 Übertragung des Strategieprozesses auf die Beschaffungsfunktion

Diese Erfahrungen mit dem Strategieprozess für Unternehmensstrategien wollte man sich auch bei der langfristigen Integration der Beschaffung nach den Devestitionen und Akquisitionen zu nutze machen. Es hat sich herausgestellt, dass der Strategieprozess für die Beschaffung – mit einigen notwendigen und inhaltlich bedingten Anpassungen – wie der Prozess für Unternehmensstrategien der SIG verlaufen kann und sollte. Die Anpassungen bestehen beispielsweise darin, dass der Wettbewerberanalyse eine geringere Bedeutung zukommt, wohingegen interne Vergleiche und der Vergleich mit anderen, auch branchenfremden Unternehmen (Benchmarking), wichtige Inputs für die Strategieformulierung geben (Abbildung 3).

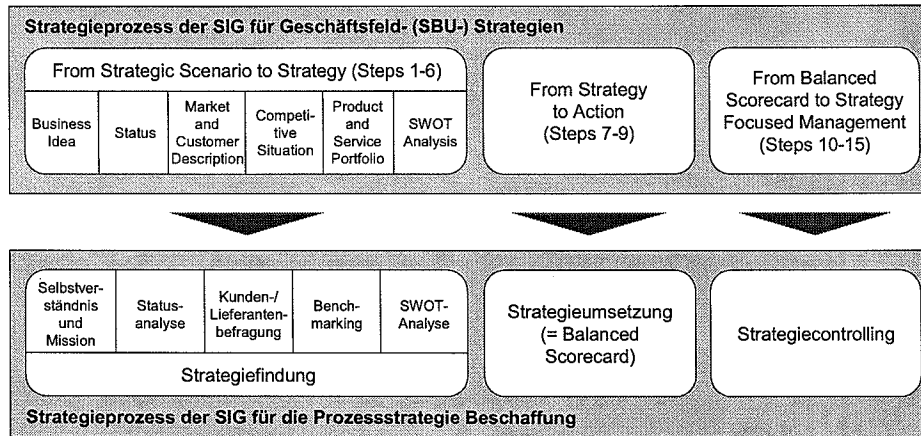


Abb. 3: Übertragung des SIG-Strategieprozesses auf die Beschaffung

Nach zwei Jahren des Verkaufs nicht strategischer Aktivitäten und der Akquisition von Unternehmen rückte die Zusammenführung der einzelnen SBUs und die Verbesserung der operativen Ergebnisse in den Vordergrund des Interesses von Management und Aktionären. Die Weichen zum Erfolg waren gestellt. Die Losung hieß nun „Value driven strategy – customer intimacy through operational excellence“. Bei einem Zukauf von rund 50% der Wertschöpfung und weiter abnehmender Fertigungstiefe wusste man sehr genau, dass die Beschaffung einen erheblichen Beitrag zur Verbesserung der operativen Ergebnisse leisten könnte. Deshalb entschloss man sich bei der SIG zur Erarbeitung einer Prozessstrategie Beschaffung.

Es gab zahlreiche Gründe, warum nicht einfach nur die bereits laufenden Aktivitäten intensiviert oder beschleunigt werden sollten, sondern ein Strategieprozess angestoßen wurde. Erstes waren die kurzfristigen, einfacher zu realisierenden Synergien weitgehend realisiert. Zweitens sollten bestehende Beschaffungsaktivitäten in den SBUs und innerhalb des SIG-Konzerns gestärkt und neue Beschaffungsaktivitäten aufgesetzt werden. Dies sollte beispielsweise durch ein effizientes weltweites Netzwerk, standardisierte Routinen in der Beschaffung oder ein konsistentes Lieferantenmanagement möglich werden. Drittens wollte man passende Strategien, Prozesse, Tools und IT- und Controlling-Systeme zur Verbesserung des Beschaffungsmanagements und Steigerung der Effizienz der Beschaffung zur Verfügung stellen, das Potenzial und die Fähigkeiten der Mitarbeiter besser ausschöpfen und fördern, Veränderungen nachhaltig umsetzen und die Möglichkeiten der „neuen SIG“, also vor allem die Synergiepotenziale, vollständig ausnutzen.

6.2 Strategiefindung

6.2.1 Selbstverständnis und Mission

Bei der SIG wurde zu Beginn der Erarbeitung der Prozessstrategie Beschaffung deutlich, dass die Supply Chain Management (SCM) Philosophie die Mission der Beschaffung bei der SIG am besten wiedergibt – auch wenn zu diesem Zeitpunkt mit der Umsetzung von SCM-Aktivitäten erst begonnen wurde. SCM geht von einer durchgängigen und effizienten Integration aller Güter-, Informations- und Werteflüsse vom ersten Lieferanten bis zum Endkunden aus. Kundenintegration ist dabei genauso wichtig wie die Integration der unternehmensinternen Funktionen und die Integration von Lieferanten. SCM-Praktiken und die Verbindung mit dem Customer Relationship Management sollten bei der SIG in späteren Strategien der Beschaffung an Bedeutung gewinnen. Gewöhnlich empfiehlt es sich jedoch, zunächst die interne Effizienz zu steigern, ehe man durch Optimierung der gesamten Supply Chain den Weg zum „supereffizienten Unternehmen“ geht (vgl. Hammer 2002). Zu Beginn lag der Fokus deshalb auf der Optimierung aller betriebsinternen Prozesse und Strukturen, wie zum Beispiel die Vernetzung der einzelnen SBUs oder die Zusammenarbeit mit Forschung und Entwicklung, sowie auf ersten Schritten zur externen Integration von Lieferanten.

6.2.2 Statusanalyse

Ziele für die Zukunft lassen sich nur setzen, wenn die Ausgangssituation bekannt ist. Bei der SIG führte man die Statusanalyse in einzelnen SBUs mittels einer Checkliste durch, um alle wichtigen Größen systematisch zu erfassen, die später für die Strategieentwicklung wichtig waren. Aufgrund der unterschiedlichen Historien der einzelnen SBUs musste die Vergleichbarkeit der Analyse sichergestellt werden. Die Fragen waren nach drei Ebenen strukturiert. Ebene 1 enthielt Fragen nach verschiedenen *Grunddaten der Beschaffung*, wie den Beschaffungsvolumina und deren Verteilung auf Materialgruppen, die Anzahl und Verteilung der Lieferanten, den Umfang von Intercompany Bezügen oder erzielte Kostenreduzierungen. Ebene 2 beinhaltete Fragen zum *Beschaffungsmanagement* im Bezug auf die Strategien, Organisationsstrukturen, Prozesse, IT- und Controlling-Systeme und Mitarbeiter in den SBUs. Ebene 3 war dem *Lieferantenmanagement* der einzelnen SBUs gewidmet und erfasste beispielsweise den Status zu Lieferantenbeurteilung und -auswahl, Lieferantenstrategien, Lieferantenpartnerschaften, Lieferantenbewertung, Lieferantenauditierung, Lieferantenentwicklung oder Lieferantenintegration. Dabei wurden der Status qualitativ (z.B. Prozessbeschreibungen) oder soweit möglich quantitativ (z.B. Anzahl der Schulungstage pro Einkaufsmitarbeiter) erhoben.

Neben diesem mehr intern orientierten Status wurden im Rahmen eines Workshops noch die Trends festgehalten, denen das Beschaffungsmanagement der SIG aktuell gegenüber steht. Hervorzuheben sind hier beispielsweise die Konzentration der Lieferanten, aber auch der Kunden, durch Mergers & Acquisitions oder

die immer kürzeren Lieferzeiten von Systemen und Maschinen an die Kunden der SIG, was sich wiederum auf den Handlungsspielraum der Beschaffung negativ auswirkt.

6.2.3 Befragung von Lieferanten und Kunden

Direkt von Kunden zu erfahren, wie zufrieden sie mit den Leistungen eines Unternehmens sind, hilft bei der Ausrichtung der Marktleistungen auf aktuelle und zukünftige Kundenanforderungen. Kundenzufriedenheitsanalysen sind hier ein häufig eingesetztes Werkzeug der Status- und Fortschrittsermittlung. Die Beschaffung der SIG versuchte, zusätzliche „Fakten“, die einen Anstoß für Verbesserungsmaßnahmen geben können, zu erhalten. Deshalb wurden mit Hilfe dieses Werkzeugs zwei Anspruchsgruppen der Beschaffung – Lieferanten und interne Kunden – befragt.

Die Lieferantenbefragung zeigte den aktuellen Zustand auf und gab gleichzeitig Input für strategische Ziele der Beschaffung. Aus der Befragung gingen auch Indikationen hervor, was an der Schnittstelle zwischen der SIG und ihren Lieferanten verbessert werden konnte. Bei der Auswahl der Lieferanten wurde darauf geachtet, dass Lieferanten aller Divisionen und aus verschiedenen Ländern vertreten waren. Damit konnte man den unter Umständen unterschiedlichen Anforderungen der Divisionen an ihre Lieferanten Rechnung tragen. Die Antworten wurden graphisch aufbereitet und in einem Workshop mit Vertretern aus allen SBUs diskutiert. Ähnlich verhält es sich mit der Zufriedenheit der internen Kunden (Entwicklung, Produktion, Logistik etc.) mit den Leistungen und dem Verhalten der Beschaffung.

6.2.4 Internes und externes Benchmarking

Beim *internen Benchmarking* in der Beschaffung versuchte man, basierend auf der Statusanalyse, „Best Practices“ innerhalb der SIG herauszufiltern. Bei einem dezentral organisierten Unternehmen wie der SIG, bei dem die einzelnen SBUs unterschiedliche Historien aufweisen, kann das Herausfinden einer guten Vorgehensweise in einer SBU und die Übertragung auf andere SBUs zu schnellen Erfolgen führen.

Der Technologiekonzern ABB hat eine lange Tradition und große Erfahrungen im Supply Management. Deshalb initiierte SIG zusätzlich ein *externes Benchmarking* mit ABB. Dazu wurden einige für die SIG wichtige und noch nicht sehr weit fortgeschrittene Praktiken mit ABB in einem mehrtägigen Workshop ausführlich diskutiert.

Für die Erarbeitung von Strategien für die Beschaffung gibt es außerdem zahlreiche bewährte Möglichkeiten, sich mit anderen Unternehmen auszutauschen. Erwähnt seien hier nur die jährlichen Symposien der Einkaufsverbände in Deutschland (BME), Österreich (ÖPWZ und BMÖ) und der Schweiz (SVMME) oder von verschiedenen Hochschulen durchgeführten Benchmarking-Projekte. Auch auf einige dieser Möglichkeiten griff man bei der SIG zurück.

6.2.5 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse kombiniert die Stärken-Schwächen-Analyse mit der Chancen-Risiken-Analyse und soll das Entscheidungsfeld im Strategieprozess einengen, indem beispielsweise anschaulich gemacht wird, wo die Chancen vielleicht die Ressourcen des Unternehmens überschreiten oder mit dem Ressourcenprofil nicht vereinbar sind. Wendet man die SWOT auf die Beschaffung an, so können die Felder der SWOT-Analyse Auskunft über den aktuellen Stand des Beschaffungsmanagements und Ansatzpunkte für strategische Ziele der Beschaffung geben. Sie unterteilt sich in vier Bereiche und kann unter anderem folgende Inhalte umfassen:

- (S)trengths: Stärken der Beschaffungsorganisation und -prozesse und der in der Beschaffung tätigen Mitarbeiter in der Gegenwart und der Vergangenheit. Stärken sollten durch Strategien verstärkt und weiter ausgenutzt werden.
- (W)eaknesses: Schwächen der Beschaffungsorganisation und -prozesse und der in der Beschaffung tätigen Mitarbeiter in der Gegenwart und der Vergangenheit. Strategien sollten versuchen, Schwächen zu eliminieren oder organisatorisch zu neutralisieren.
- (O)pportunities: Sich dem Beschaffungsmanagement in Zukunft bietende Chancen. Sie sollten durch strategische Aktivitäten ausgeschöpft werden.
- (T)hreats: Gefahren und Risiken, welche der Beschaffung in Zukunft Probleme bereiten könnten. Mit guten Strategien kann man versuchen, die Gefahren vom Unternehmen abzuwenden.

Bei der SIG wurde eine SWOT-Analyse für die Beschaffung auf Grundlage dieser Überlegungen durchgeführt. Sie fasste die bisherigen Schritte der Strategiefindung zusammen und legte so die Kernaussagen komprimiert dar.

6.3 Strategieumsetzung

Die SIG setzte bei der Umsetzung der Prozessstrategie Beschaffung auf die BSC-Methodik. Dieser Prozess verlief in mehreren Schritten.

6.3.1 Vorbereitung des BSC-Prozesses

Voraussetzung für den BSC-Prozess war die sorgfältige Vorarbeit bei der Strategiefindung mit entsprechend konsistenter Dokumentation der SWOT. Die am BSC-Prozess beteiligten Mitarbeiter aus den Einkaufsabteilungen unterschiedlicher SBUs wurden zunächst im Workshop mit der SWOT und den strategischen Optionen vertraut gemacht. Wichtig war, den Mitarbeitern die Strategie zum Studium und zur Vorbereitung des ersten BSC-Workshops rechtzeitig vorab zur Kenntnis zu geben.

6.3.2 Bestimmung der BSC-Perspektiven

Das Beschaffungsmanagement agiert in einem komplexen Umfeld, das bestimmt wird von den Kunden der SIG, von internen Kunden, von den Lieferanten, vom Controlling, von den Mitarbeitern, von der Leitung der jeweiligen SBUs, vom Vorstand, sowie von zahlreichen weiteren Anspruchsstellen. Entsprechend wollte man bei der SIG die Prozessstrategie Beschaffung an mehreren Größen ausrichten. Hier hilft die BSC, die ja eben versucht, eine Ausgewogenheit mehrerer Größen herzustellen. Die Auswahl unterschiedlicher Perspektiven, d.h. Betrachtungswinkel auf die Strategie, war deshalb ein wichtiger Arbeitsschritt.

Bei den vier von Kaplan/Norton (1996) vorgeschlagenen Perspektiven (Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen und Entwicklung) handelt sich um Grundmuster, deren Anwendung sich zwar häufig als sinnvoll erweist, aber nicht zwingend ist. Auch bei der SIG verstand man sie als Vorschlag und nicht als Korsett. Diese Flexibilität erlaubt der Beschaffung, falls notwendig, die Verwendung anderer oder zusätzlicher Perspektiven.

Externe Potenziale in Form von Kooperationen, Allianzen oder auch Lieferantenbeziehungen sind bei der SIG in den Scorecards der SBUs auf der Potenzial-Ebene angesiedelt. Weil das Lieferantenportfolio und Lieferantenbeziehungen aber für die Beschaffung mindestens ebenso wichtig sind wie die internen und externen Kunden, wurde zusätzlich die Lieferantenperspektive in die BSC aufgenommen. Wie sich später bei der Formulierung der strategischen Ziele und Wirkungszusammenhänge herausstellte, erstreckt sich die Lieferantenperspektive vertikal von der Prozess- bis zur Potenzialebene und wurde graphisch auch so in der Strategy Map dargestellt.

6.3.3 Selektion der strategischen Ziele

Strategische Ziele der Beschaffung müssen Treiber sein für Wettbewerbsvorteile des ganzen Unternehmens. Sie lassen sich von operativen Zielen durch ihre hohe Werthaltigkeit und hohe Handlungsnotwendigkeit abgrenzen. Dazu wurden die relevanten strategischen Ziele für die gewählten fünf Perspektiven mit Hilfe eines „Filterportfolios“ herausgearbeitet. So konnten alle von den Workshop-Teilnehmern eingereichten Ziele im Verlauf der Diskussion auf wenige relevante und wichtige Ziele verdichtet werden. Des weiteren wurde auf eine hohe Relevanz der Ziele und auf eine genügende Langfristigkeit geachtet. Somit wurde schon sehr früh auf die Priorisierung und Konzentration der Ressourcen geachtet. Nach dem Ausselektieren der „unwichtigen“ Ziele wurden nur diejenigen mit hoher strategischer Bedeutung und dringendem Handlungsbedarf weiter verfolgt. Es wurde aber darauf geachtet, dass auch bei Zielen, die zwar auf sehr langfristigen Programmen aufsetzen, die Notwendigkeit zur Weiterverfolgung bestehen kann, auch wenn der unmittelbare Handlungsdruck fehlt. Das Aufsetzen langfristiger Supplier Relationship Programme kann sehr wichtig sein, auch wenn die Beschaffung in nächster Zeit ohne ein derartiges Programm gut funktionieren kann. Hier den Grundstein zu legen war wichtig.

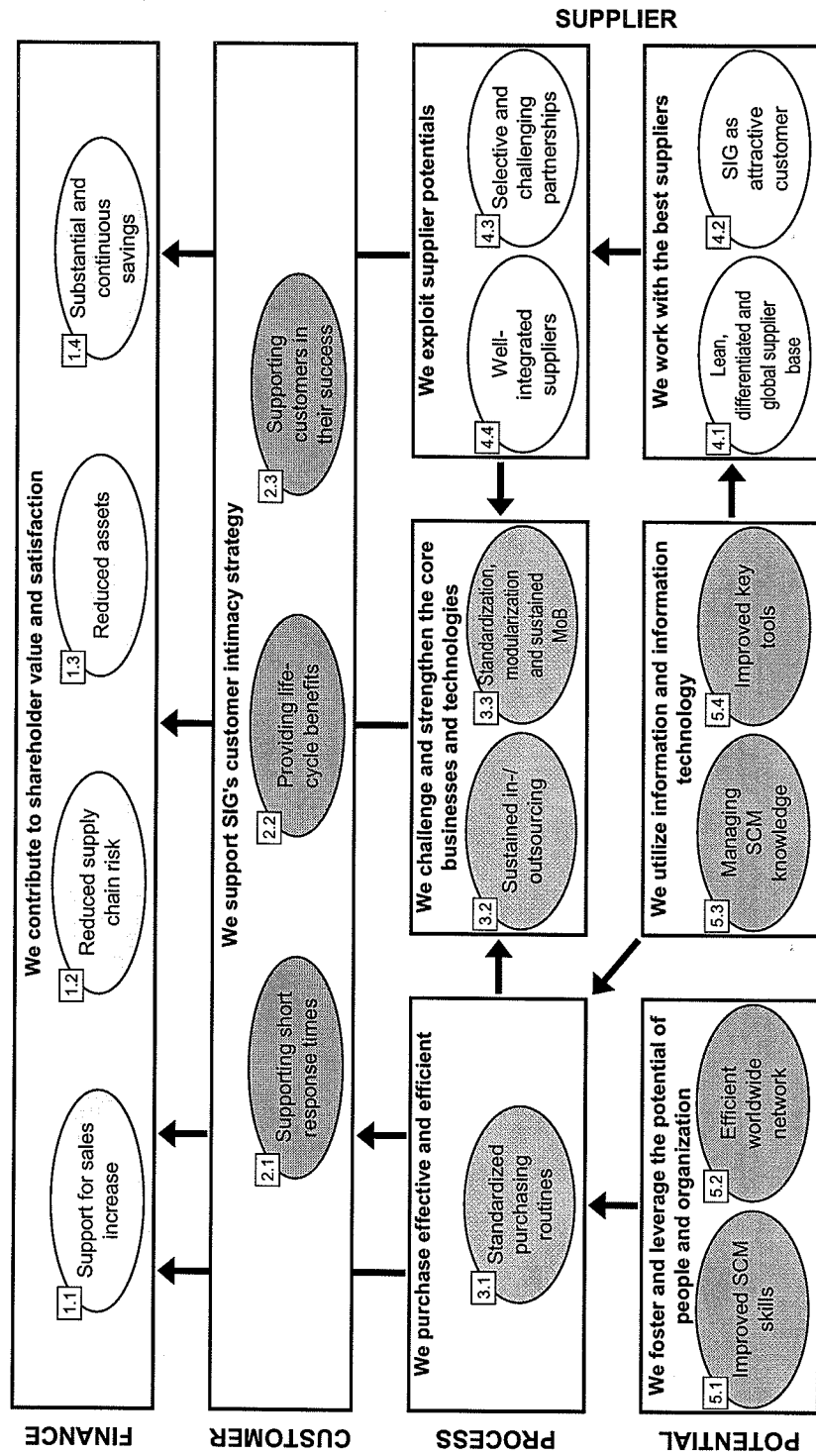


Abb. 4: Strategy Map der Beschaffung

6.3.4 Erarbeitung von Ursache-/Wirkungsketten

Nach der Identifikation der strategischen Ziele der Beschaffung wurden die Zusammenhänge zwischen den Zielen in Form von Ursache-/Wirkungsbeziehungen erarbeitet. Ursache-/Wirkungsbeziehungen bilden Verkettungen von Hypothesen, die sich sprachlich am einfachsten durch „wenn-dann“ Aussagen beschreiben lassen. Im Idealfall reichen die Verkettungen von den Werttreibern auf den unteren Perspektiven bis zu den finanziellen Zielen der BSC. Im Gruppenprozess des Modellierens der Wirkungsdiagramme konnten die strategischen Ziele nochmals auf ihre Richtigkeit, Wichtigkeit und gegenseitige Abhängigkeit hin überprüft werden.

Die detaillierte Strategy Map der Beschaffung bei der SIG enthält insgesamt 18 strategische Ziele. Die Verknüpfungen wurden dann pragmatisch durch Linien und Pfeile zwischen den betroffenen strategischen Zielen dargestellt. Abbildung 4 zeigt zusammenfassend die Strategy Map der Beschaffung, wie sie sich nach der ersten Überarbeitung nach eineinhalb Jahren darstellt.

6.3.5 Definition von Messgrößen

Nach dem Motto „was man nicht misst, kann man nicht managen“ sind Messgrößen im BSC-Prozess unabdingbar. Klassische Kennzahlensysteme, wie beispielsweise das bekannte DuPont-Kennzahlensystem, weisen aber zahlreiche Unzulänglichkeiten auf (vgl. Ossola-Haring 1999) und decken die Bedürfnisse der Funktion Beschaffung nur unzureichend ab, so dass für die Strategieumsetzung der Prozessstrategie Beschaffung geeignetere Messgrößen erarbeitet wurden. Bei der SIG ging es aber nicht um die Entwicklung völlig neuer Kennzahlen, sondern um den sinnvollen Einsatz, die Ergänzung und Modifikation vorhandener Beschaffungs-Kennzahlen. Man wollte mit den Messgrößen die Umsetzung der strategischen Ziele verfolgen, die Ausrichtung der strategischen Ziele präzisieren, und unterschiedliche Planungshorizonte abbilden, also kurz-, mittel- und langfristige Messgrößen einsetzen. Das BSC-Messgrößensystem sollte mittelfristig als übergeordnetes Berichtssystem für die strategische Arbeit der Beschaffung aufgebaut werden, auch wenn am Anfang nur ein geringer Teil des Zahlenmaterials für die definierten Messgrößen tatsächlich erhoben werden konnte. Man legte vor allem Wert darauf, dass ausgewählte Ziel-Messgrößen top-down in die Scorecards der SBUs vorgegeben werden konnten.

Abbildung 5 zeigt eine Auswahl an Messgrößen für die fünf Perspektiven der Strategy Map der Beschaffung. Sämtliche der drei grundsätzlich in Frage kommenden Skalierungsniveaus – nominale, ordinale und kardinale Skalierung – kamen dabei zum Einsatz.

6.3.6 Festlegung von Programmen und Aktionen

Nachdem die strategischen Ziele, Ursache-/Wirkungsketten und Messgrößen vorlagen, wurden noch im BSC-Workshop Verantwortlichkeiten für strategische Ziele verteilt – ein wichtiger Schritt, der über Erfolg oder Misserfolg des BSC-Prozesses entscheidet. Die „Ziel-Owner“, wie sie bei der SIG genannt werden, kommen aus

unterschiedlichen SBUs, Divisionen und der Holding. Gleichzeitig konnte man so sicherstellen, dass jede SBU in einer „gebenden“ und „nehmenden“ Rolle ist. Den Einkaufsmanagern wurde so bewusst, was es bedeutet, Verantwortung für andere zu übernehmen. Die erste Aufgabe der Ziel-Owner bestand darin, ihre strategischen Ziele in einem Dreizeiler und die Wirkungszusammenhänge in einer kurzen Beschreibung nochmals zu präzisieren. Des Weiteren mussten sie schon laufende Aktionen den Zielen zuordnen und Vorschläge für ergänzende Programme an das Strategieteam weiter geben. An dieser Stelle der Operationalisierung der Prozessstrategie Beschaffung wurde erstmals das BSC-Tool der SIG, ein IT-Tool zum Maßnahmenmanagement, mit Inhalten gefüllt. Das BSC-Tool sollte den späteren Prozess des Strategiecontrollings und -managements unterstützen.

Perspektive	Strategische Ziele	Ausgewählte Messgrößen
Finance	Substantial and continuous savings	<ul style="list-style-type: none"> Quarterly savings through commodity management (in Euro)
Customer	We support short response times	<ul style="list-style-type: none"> Reduction of average throughput time (in %)
Process	Sustained in-/ outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> Outsourcing volume (in Euro)
	Standardization, modularization and sustained MoB	<ul style="list-style-type: none"> No. of active parts No. of suppliers per technology / commodity
Supplier	Lean, differentiated and global supplier base	<ul style="list-style-type: none"> No. of suppliers on group, divisional and SBU level No. of strategic partners
	Well-integrated suppliers	<ul style="list-style-type: none"> No. of joint development projects (with suppliers)
Potential	Improved SCM skills	<ul style="list-style-type: none"> No. of seminars offered through SIG-internal training No. of training days
	Improved key tools	<ul style="list-style-type: none"> No. of SBUs which have implemented eCl@ss No. of SBSs linked to SCM-IS

Abb. 5: Auswahl an Messgrößen für die fünf BSC-Perspektiven

6.4 Strategiecontrolling und -management

Strategiecontrolling hat einen grundsätzlich anderen Charakter als das operative Controlling. Die Informationsgrundlagen für strategische Planungen sind inhärent unsicherer als im operativen Bereich. Zahlreiche Annahmen wurden bei der Strategiefindung, BSC-Erarbeitung und Strategieumsetzung getroffen. Ex post nehmen Prämissenkontrollen einen hohen Stellenwert ein (Baum/Coenenberg/Günther 1999). Deshalb sollten im Rahmen des letzten Schrittes des Strategieprozesses nicht nur der Erfüllungsgrad der strategischen Ziele überprüft, sondern die Ziele

und deren zugrundegelegte Annahmen selbstkritisch hinterfragt werden. Auch war zu überprüfen, ob die aufgestellten Abhängigkeiten in der angenommenen Intensität und zeitlichen Verzögerung eingetreten sind oder vielleicht überhaupt nicht bestehen. Ändern sich die Rahmenbedingungen oder müssen die Abhängigkeiten überarbeitet werden, so erfordert dies eine Anpassung der BSC.

6.4.1 Kommunikation der Strategie

Alle Mitarbeiter und Manager müssen die Strategie und das notwendige Verhalten begreifen. Durch die Beschaffungs-BSC wurde die Strategie fassbar gemacht. Man versuchte, die Kommunikation der Strategie auf unterschiedlichen Hierarchiestufen der SIG umfassend und kontinuierlich zu betreiben. Ständiges Ziel war es, dass sich die am Beschaffungsprozess beteiligten Mitarbeiter in ihrem Bewusstsein strategieorientiert verhalten und vor allem die Vision verstehen. Sie sollten eine intrinsische Motivation entwickeln, bei Strategiefindung, -umsetzung und -management mitzuwirken.

6.4.2 Führungsprozess und Organisation auf Strategieumsetzung

Damit die Beschaffungs-BSC tatsächlich zu Verbesserungen führt, musste ein Managementprozess in Gang gesetzt werden, der die Strategieumsetzung steuert und über Lernschlaufen die kontinuierliche Weiterentwicklung der Strategie sicherstellt. Zunächst galt es, in Verantwortung des Ziel-Owners und mit Unterstützung des Corporate Supply Chain Managements, je strategisches Ziel die Aktionen zu präzisieren.

Der Strategieprozess erweist sich nur dann als sinnvoll, wenn der Erreichungsgrad der festgelegten Ziele regelmäßig überprüft und bei Abweichungen eingegriffen wird. Der Fokus dieses Controllings liegt bei der SIG auf der Umsetzung und Wirkung der strategietreibenden Aktionen. Dazu werden zum einen in durch das Corporate Supply Chain Management durchgeführten Coaching-Gesprächen die Fortschritte diskutiert und weitere Vorgehensweisen definiert. Zum anderen berichten die Ziel-Owner in größeren Runden, z.B. in den bei der SIG halbjährlich statt findenden „Global Supply Chain Management Meetings“, über den Fortschritt bei den einzelnen strategischen Zielen, Erfolge und Misserfolge und die Schwerpunkte der kommenden Periode. Teilnehmer sind hier alle Ziel-Owner und Einkaufsleiter der SBUs. Zur effizienten Gestaltung dieser Sitzungen wird ein einheitliches Berichtsformat für die Ziel-Owner eingesetzt. Kurz und prägnant wird das Follow-up strukturiert und pro strategisches Ziel dem Strategieteam vorgetragen. Die so gesammelten und im BSC-Tool dokumentierten Protokolle gewährleisten wiederum eine einfache Kommunikation. Neben den Coaching-Gesprächen und den Fortschrittsberichten während der SCM-Sitzungen findet sich die Prozessstrategie der Beschaffung in unregelmäßigen Abständen auf der Agenda des Top-Managements, beispielsweise während der Business-Review Meetings der Konzernleitung. Des weitern werden die Einsparungen als wichtigste

Finanzkennzahl der Beschaffung durch alle SBUs in vierteljährlichen Abständen rapportiert.

6.4.3 Strategische Einbindung der Mitarbeiter

Die BSC schafft – zumindest was die Umsetzung der strategischen Ziele betrifft – eine hervorragende Grundlage für das Führen mit Zielen (MbO), denn sie fordert die Führungskräfte der Beschaffung auf allen hierarchischen Ebenen und das Top-Management des Konzerns und der einzelnen SBUs heraus, sich mit den Zielen auseinander zu setzen. Man versucht deshalb, in Mitarbeitergesprächen die Beschaffungs-BSC einzusetzen und entsprechende Aufmerksamkeit auf die Strategieorientierung zu lenken. Hier liegt allerdings noch ein erheblicher Verbesserungsbedarf. Vorgesetzte werden deshalb angehalten, gemeinsam mit den Mitarbeitern den persönlichen Beitrag im Wirkungsgefüge der BSC zu identifizieren und den Anteil an der geleisteten Arbeit einzuschätzen.

6.4.4 Budget für die Strategieumsetzung

Die SIG hat zu Anfang der Post Merger Integration die Erfahrung gemacht, dass Managementinterventionen häufig auf kurzfristige finanzielle Ziele fokussiert sind. Um aus diesem Teufelskreis auszubrechen, war die Unterscheidung zwischen einem strategischen und operativen Budget wichtig. Bei der Umsetzung der Beschaffungs-BSC wird deshalb versucht, Aktionen mit langfristigem Wirkungshorizont vor kurzfristiger finanzieller Optimierung zu schützen. Die SIG hat damit begonnen, auch für übergreifende, strategische Beschaffungsziele Budgets einzurichten. Als Beispiel sei hier nur die Investition in ein Data Warehouse zur Unterstützung des weltweiten Commodity-Managements genannt.

6.5 Ergebnis

Wenngleich sich aufgrund der mangelnden Generalisierbarkeit der Erkenntnisse aus einer Fallstudie kein allgemeingültiger kausaler Zusammenhang zwischen den in der Fallstudie dargelegten Praktiken und Erfolgsgrößen herstellen lässt, darf zumindest ein Hinweis auf die Erfolgswirkungen der dargestellten Praktiken nicht fehlen.

Das strategische Ziel 1.4 („Substantial and continuous savings“) ist ein guter Indikator für die Ergebniswirksamkeit der BSC-Aktivitäten, da das Ziel für die Beschaffung der SIG sicherlich eines der wichtigsten Ziele in der BSC darstellt und darüber hinaus die Messgröße zu diesem Ziel als „lagging indicator“ (vgl. Kaplan/Norton 1996, S. 149 f.) die Effekte anderer Ziele misst. Die SIG ermittelt die Zielerreichung über die Einsparungen im Materialgruppenmanagement, welche vierteljährlich erhoben werden („Quarterly savings through commodity management“). Im Jahr 2001, in dem auch die Synergiepotenziale aus den ersten Akquisitionen wirksam wurden, beliefen sich die Einsparungen auf Euro 14,3 Mio., dann auf Euro 22,3 Mio. in 2002 und auf Euro 23,5 Mio. in 2003. Insbesondere die Ein-

sparungen im Jahr 2003 resultieren aus der längerfristigen Integration der Beschaffungsfunktionen der akquirierten Unternehmen und aus den in der Beschaffungs-BSC hinterlegten Programmen und Aktionen. Man war sich einig, dass man Einsparungen in der gleichen Höhe wie im Jahr 2002 ohne diese strategisch angelegten Integrationsmaßnahmen nicht hätte erreichen können.

Ferner beurteilen das Management der SIG, sowie die Verantwortlichen in der Beschaffung, die über die letzten Jahre an der Integration der Beschaffungsfunktionen gearbeitet haben, das Vorgehen bei der Erarbeitung und Umsetzung der Beschaffungs-BSC durchweg positiv.

7 Fazit und Ausblick

Im vorliegenden Aufsatz wurden theoretische Aspekte eines BSC-unterstützten Strategieprozesses zur Integration der Beschaffung nach M&A dargestellt und eine ausgedehnte Fallstudie des internationalen Technologiekonzerns SIG präsentiert. Die Fallstudie macht deutlich, dass die von Kaplan und Norton entwickelte BSC-Methode wirksam bei der Integration der Beschaffung nach M&A auf Basis einer Prozessstrategie Beschaffung eingesetzt werden kann. Generell kann ein BSC-unterstützter Strategieprozess das Strategiemanagement in der Beschaffung unterstützen. Dabei darf die BSC nicht als reines Kennzahlensystem (miss)verstanden werden, sondern als Managementinstrument zur Kommunikation und Strategieumsetzung. Darüber hinaus lassen sich diese Ergebnisse auf weitere Strategietypen in der Beschaffung und auf Strategien anderer betriebswirtschaftlicher Funktionen, wie beispielsweise das F&E-Management, das Marketing, oder das IT-Management, anwenden. Insofern trägt dieser Aufsatz auch zur Weiterentwicklung der von Kaplan und Norton nur ansatzweise diskutierten Anwendung der BSC auf „shared services“ oder „support units“ bei.

Entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Strategieprozesses hatten im Fallbeispiel die rechtzeitige und richtige Einbindung der an den Beschaffungsprozessen beteiligten Mitarbeiter aus sämtlichen durch M&A zusammengeführten Einheiten. Die Einkaufsleiter einzelner SBUs bei der SIG waren intensiv und von Anfang an in den Strategieprozess involviert. Wie auch bei anderen wichtigen betriebswirtschaftlichen Aktivitäten war ferner die Unterstützung durch das Management unabdingbar. Dem Top-Management des Konzerns, der Divisionen und der SBUs wurde bei zahlreichen Gelegenheiten die Strategie bzw. die Strategy Map und die sie untermauernden Programme und Aktionen näher gebracht. Nur so konnte sichergestellt werden, dass die Strategieumsetzung – die alle Hierarchieebenen (SBU, Division, Konzern) betrifft – erfolgreich verlaufen würde.

Es hat sich gezeigt, dass die Ziel-Owner eine enge Führung und ein intensives Coaching brauchen. Die Ziel-Owner waren i.d.R. für die Beschaffung einer SBU verantwortlich („Arbeit *im* System“). Erfahrungsgemäß werden die strategischen Programme und Aktionen zur Verbesserung von Beschaffungsprozessen, -system-

men und -strukturen („Arbeit am System“) dem operativen Tagesgeschäft untergeordnet. Nur eine kontinuierliche Motivation und regelmäßige Fortschrittskontrollen stellten sicher, dass die Ziel-Owner ein ausreichendes Gewicht auf diese zusätzlichen Aufgaben legten.

Ungeachtet der Vorteile des vorgestellten Strategieprozesses für die Beschaffung traten im Rahmen der Untersuchung auch Probleme bei der Anwendung des Prozesses zu Tage, die in der Zukunft durch Prozess- und Methodenverbesserungen behoben werden sollten. Wissenschaft und Praxis sind hier gleichermaßen gefordert.

Oftmals ist der Ziel-Owner als Verantwortlicher für ein strategisches Ziel nicht mit dem notwendigen Know-how und den notwendigen Kompetenzen ausgestattet, seine neuen Aufgaben wirklich wahrnehmen zu können. Dies liegt zum einen darin begründet, dass das Qualifikationsniveau im Beschaffungsmanagement häufig nicht das anderer Unternehmensfunktionen erreicht. Ergänzend interferiert – insbesondere bei dezentral organisierten Konzernen – die „Strategieorganisation“ mit der klassischen Linien- oder Prozessorganisation im Unternehmen. Hier ist eine Klärung der Aufgaben und Kompetenzen von vorrangiger Bedeutung. Probleme bei der Einbringung persönlicher Ziele der am Strategieprozess beteiligten Mitarbeiter und deren ausreichende Berücksichtigung bei Zielvereinbarungen mit Vorgesetzten sind auf ähnliche Ursachen zurückzuführen.

Ein weiteres Problemfeld stellt oftmals die unzureichende Berücksichtigung von strategischen Budgets und budgetierten Ressourcen durch die Kostenstellenverantwortlichen dar. Nur über die Budgetierung von strategischen Programmen und Aktionen lässt sich die Verbindung der BSC mit den operativen Budgets sicherstellen. Wo immer diese Verbindung fehlt, ist die Strategieumsetzung gefährdet. Wünschenswert wären hier auch bessere Hilfestellungen bei Ertrags-/Aufwandsabschätzungen oder -berechnungen im Beschaffungsmanagement. Derartige Berechnungen würden zeigen, dass sich Investitionen in Mitarbeiter oder Systeme zur Verbesserung des Beschaffungsmanagements schnell amortisieren. Die Bedeutung und Rolle des Beschaffungsmanagements – gerade nach Fusionen und Übernahmen – wird von vielen Managern und Controllern oft noch nicht erkannt und die Beschaffung wird daher vielfach immer noch vernachlässigt.

Literatur

- Adamson, J. (1980): Corporate long-range planning must include procurement, in: *Journal of Purchasing and Materials Management*, 16. Jg., Nr. 1, Frühjahr, S. 25-32.
- Ahn, H. (2001): Applying the balanced scorecard concept: An experience report, in: *Long Range Planning*, 34. Jg., Nr. 4, August, S. 441-461.
- Aich, R./Fiedler, C. (2004): Balanced Scorecard im Strategischen Einkauf, in: *Beschaffung aktuell*, 51. Jg., Nr. 2, Februar, S. 41-43.
- Axelsson, B./Laage-Hellman, J./Nilsson, U. (2002): Modern management accounting for modern purchasing, in: *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8. Jg., Nr. 1, März, S. 53-62.
- Baum, H.G./Coenenberg, A.G./Günther, T. (1999): *Strategisches Controlling*, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, J. (1998): *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements*, 6. Aufl., München: Vahlen.

- Bloech, J. (1992): Kriterien zur Planung industrieller Beschaffungspotentiale, in: *Zeitschrift für Planung*, 3. Jg., Nr. 1, S. 35-43.
- Boutellier, R./Wagner, S.M. (2003): 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.
- Brabänder, E./Hilcher, I. (2001): Balanced Scorecard – Stand der Umsetzung, in: *Controller Magazin*, 26. Jg., Nr. 3, Mai, S. 252-260.
- Bracker, J. (1980): The historical development of the strategic management concept, in: *Academy of Management Review*, 5. Jg., Nr. 2, April, S. 219-224.
- Brewer, P.C./Speh, T.W. (2000): Using the balanced scorecard to measure supply chain performance, in: *Journal of Business Logistics*, 21. Jg., Nr. 1, Frühjahr, S. 75-93.
- Brewer, P.C./Speh, T.W. (2001): Adapting the balanced scorecard to supply chain management, in: *Supply Chain Management Review*, 5. Jg., Nr. 2, März/April, S. 48-56.
- Brink, H.-J. (1983): Strategische Beschaffungsplanung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 53. Jg., Nr. 11, November, S. 1090-1113.
- Buchholz, W./Roos, D. (2002): Einführung einer Procurement Balanced Scorecard, in: *Beschaffung aktuell*, 49. Jg., Nr. 3, März, S. 54-58.
- Budde, R. (2001): Materialwirtschaftliche Strategien umsetzen, in: *Beschaffung aktuell*, 48. Jg., Nr. 6, Juni, S. 56-58.
- Chakravarthy, B./Lorange, P./Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2003) *Strategy process: Shaping the contours of the field*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Chapman, T.L./Dempsey, J.J./Ramsdell, G./Bell, T.E. (1998): Purchasing's big moment after a merger, in: *The McKinsey Quarterly*, 35. Jg., Nr. 1, S. 56-65.
- de Quervain, M.A./Wagner, S.M. (2003): Von der Strategiefindung zur Strategieumsetzung, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (Hrsg.): *Handbuch Beschaffung*, München: Hanser, S. 99-131.
- Dusch, M./Möller, M. (1997): Praktische Anwendung der Balanced Scorecard – Ein neuer Ansatz zur Fabriksteuerung in der Philips Bildröhrenfabrik Aachen, in: *Controlling*, 9. Jg., Nr. 2, März/April, S. 116-121.
- Eden, C./Huxham, C. (1996): Action research for management research, in: *British Journal of Management*, 7. Jg., Nr. 1, März, S. 75-86.
- Ellram, L.M./Edis, O.R.V. (1996): A case study of successful partnering implementation, in: *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32. Jg., Nr. 4, Herbst, S. 20-28.
- Engelhardt, C. (2002): *Balanced Scorecard in der Beschaffung*, 2. Aufl., München: Hanser.
- Eschenbach, S. (1999): Balanced Scorecards für die Materialwirtschaft, in: *Beschaffung aktuell*, 46. Jg., Nr. 10, Oktober, S. 38-41.
- Eßig, M./Wagner, S.M. (2003): Strategien in der Beschaffung, in: *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung*, 14. Jg., Nr. 3, S. 279-296.
- Fischer, T.M. (2001): Implementierung von Balanced Scorecards in Handelsunternehmen, in: *Controlling*, 13. Jg., Nr. 1, Januar, S. 5-13.
- Frazier, G.L. (1983): Interorganizational exchange behavior in marketing: A broadened perspective, in: *Journal of Marketing*, 47. Jg., Nr. 4, Herbst, S. 68-78.
- Funk, J. (1995): Aspekte der Unternehmensbewertung in der Praxis, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg., Nr. 5, Mai, S. 491-514.
- Galgenmüller, F./Gleich, R./Gräf, J. (2000): Balanced Scorecard für die Logistik: Erste Umsetzungserfahrungen im Center Logistik, Werk Sindelfingen der DaimlerChrysler AG, in: *is report*, 4. Jg., Nr. 4, S. 24-27.
- Greiner, O./Tretter, H. (2001): Erfahrungen mit der Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument, in: *Controller Magazin*, 26. Jg., Nr. 5, September, S. 498-502.
- Grüter, H. (1993): Integrationsstrategien akquirierter Unternehmungen, in: *Die Unternehmung*, 47. Jg., Nr. 1, Januar, S. 45-54.
- Hahn, D./Kaufmann, L. (2002): Praktische Probleme bei der Einführung und Nutzung von Balanced Scorecards, in: Albach, H./Kaluzka, B./Kersten, W. (Hrsg.): *Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz*, Festschrift für Horst Wildemann zum 60. Geburtstag, Wiesbaden: Gabler, S. 527-542.
- Hammer, M. (2002): Der Weg zum supereffizienten Unternehmen, in: *Harvard Business Manager*, 24. Jg., Nr. 2, S. 40-52.
- Häse, S. (2002): Wie leistungsfähig ist Ihre Supply Chain?, in: *Logistik Heute*, 24. Jg., Nr. 5, Mai, S. 48-49.
- Herold, J.T. (2003): ZP-Stichwort: Mergers & Acquisitions, in: *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung*, 14. Jg., Nr. 2, S. 219-226.
- Jansen, S.A. (2001): Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen – Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Jehle, E./Stüllenberg, F./Schulze im Hove, A. (2002): Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument des Supply Chain Controlling, in: *Supply Chain Management*, 2. Jg., Nr. 4, S. 19-25.

- Kaplan, R.S. (1998): Innovation action research: Creating new management theory and practice, in: *Journal of Management Accounting Research*, 10. Jg., Nr. 1, S. 89-118.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996): *The balanced scorecard – Translating strategy into action*, Boston: Harvard Business School Press.
- 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.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2004): *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaufmann, L. (1997): ZP-Stichwort: Balanced Scorecard, in: *Zeitschrift für Planung*, 8. Jg., Nr. 4, S. 421-428.
- Klingenberg, C. (2000): Die Bedeutung der Balanced Scorecard für die Strategieentwicklung der Deutschen Lufthansa AG, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 52. Jg., Nr. 1, S. 67-71.
- Kohl M./Zimmermann, K. (2001): Project-Scorecard – Wie Continental eine ECR-Initiative steuert, in: *Absatzwirtschaft*, 44. Jg., Nr. 6, Juni, S. 36-40.
- Kraljic, P. (1983): Purchasing must become supply management, in: *Harvard Business Review*, 61. Jg., Nr. 5, September-Oktober, S. 109-117.
- Lange, W./Lampe, S. (2002): Balanced Scorecards als ganzheitliches Führungsinstrument in Non-Profit-Organisationen, in: *Kostenrechnungspraxis*, 46. Jg., Nr. 2, März/April, S. 101-108.
- Liberatore M.J./Miller, T. (1998): A framework for integrating activity based costing and the balanced scorecard into the logistics strategy development and monitoring process, in: *Journal of Business Logistics*, 19. Jg., Nr. 2, S. 131-154.
- Nolan, A. (1998): BP and Amoco merger plan oils the wheels for purchasing savings, in: *Supply Management*, 3. Jg., Nr. 17, 20. August, S. 10.
- o.V. (2000): RBS targets purchasing in merger savings plan, in: *Supply Management*, 5. Jg., Nr. 6, 3. März, S. 11.
- Ossola-Haring, C. (Hrsg.) (1999): *Das große Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung*, Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Pedell, B./Schwiebel, A. (2002): Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument in der Energiewirtschaft, in: *Controlling*, 14. Jg., Nr. 1, Januar, S. 43-51.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage*, New York: The Free Press.
- Preißner, A. (2002): *Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing*, 2. Aufl., München: Hanser.
- Probst, G./Raub, S. (1995): Action Research – Ein Konzept angewandter Managementforschung, in: *Die Unternehmung*, 49. Jg., Nr. 1, S. 3-20.
- Rühli, E./Schmidt, S.L. (2001): Strategieprozessforschung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg., Nr. 5, Mai, S. 531-550.
- Sandström, J./Toivanen, J. (2002): The problem of managing product development engineers: Can the balanced scorecard be an answer?, in: *International Journal of Production Economics*, 78. Jg., Nr. 1, S. 79-90.
- Schewe, G./Gerds, J. (2001): Erfolgsfaktoren von Post Merger Integration: Ergebnisse einer pfadanalytischen Untersuchung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg., Ergänzungsheft 1, 'Personalmanagement', S. 75-103.
- Schmidt, S.L./Schettler, M.A. (1999): Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 68. Jg., Nr. 6, November/Dezember, S. 312-317.
- Siepermann, C. (2003): Die Balanced Scorecard in der Logistik, in: *Controller Magazin*, 28. Jg., Nr. 4, Juli, S. 318-324.
- Speckbacher, G./Bischof, J. (2000): Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem, in: *Die Betriebswirtschaft*, 60. Jg., Nr. 6, November/Dezember, S. 795-810.
- Speckbacher, G./Bischof, J./Pfeiffer, T. (2003): A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries, in: *Management Accounting Research*, 14. Jg., Nr. 4, Dezember, S. 361-388.
- Spekman, R.E. (1981): A strategic approach to procurement planning, in: *Journal of Purchasing and Materials Management*, 17. Jg., Nr. 4, Winter, S. 2-8.
- Stölzle, W. (2001): Die Balanced Scorecard in der Logistik: Ein Instrument des strategischen Controllings, in: *New Management*, 70. Jg., Nr. 11, S. 40-48.
- Stölzle, W./Heusler, K.F./Karrer, M. (2001): Die Integration der Balanced Scorecard in das Supply Chain Management – Konzept (BSCM), in: *Logistik Management*, 3. Jg., Nr. 2-3, Dezember, S. 73-85.
- Thomaschewski, D. (2000): Die Balanced Scorecard als Instrument des Marketing-Controlling, in: *Kostenrechnungspraxis*, 44. Jg., Nr. 3, Sonderheft 'Marketing Controlling', S. 47-54.
- Trautwein, F. (1990): Merger motives and merger prescriptions, in: *Strategic Management Journal*, 11. Jg., Nr. 4, Mai-Juni, S. 283-295.
- Ulrich, P./Hill, W. (1976): Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Teil I, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium – Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt*, 5. Jg., Nr. 7, Juli, S. 304-309.
- Wagner, S.M. (2002): *Lieferantenmanagement*, München: Hanser

- Wagner, S.M. (2003): Besseres Strategiemanagement in der Beschaffung mit Hilfe der Balanced Scorecard (BSC), in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (Hrsg.): Der Einkauf in schwierigen Zeiten – Resultate zählen, SVME-Schriftenreihe zur Materialwirtschaft, Band 13, Aarau: Verlag SVME, S. 95-131.
- Wagner, S.M./de Quervain, M.A. (2002): Strategien für kürzere Durchlaufzeiten: "Balanced Scorecard" – ein taugliches Instrument, in: Neue Zürcher Zeitung, Sonderbeilage "Supply Chain Management", 223. Jg., Nr. 269, 19. November, S. B 2.
- 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, AZ, März 2003, S. 589-609.
- Wall, F. (2001): Ursache-Wirkungsbeziehungen als ein zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard – Möglichkeiten und Grenzen ihrer Gewinnung, in: Controlling, 13. Jg., Nr. 2, Februar, S. 65-74.
- Weber, J. (2000): Balanced Scorecard – Management-Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen?, in: Kostenrechnungspraxis, 44. Jg., Nr. 2, Sonderheft, S. 5-15.
- Weber, J. (2002): Logistik- und Supply-Chain-Controlling, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weber, J./Bacher, A./Gebhardt, A./Voss, P. (2002): Grundlagen und Instrumente des Supply Chain Controlling, in: Supply Chain Management, 2. Jg., Nr. 4, S. 7-17.
- Weber, J./Bacher, A./Groll, M. (2002a): Zahlen zum Ziel, in: Logistik Heute, 24. Jg., Nr. 4, April, S. 40-41.
- Weber, J./Bacher, A./Groll, M. (2002b): Konzeption einer Balanced Scorecard für das Controlling von unternehmensübergreifenden Supply Chains, in: Kostenrechnungspraxis, 46. Jg., Nr. 3, Mai/Juni, S. 133-141.
- Weber, J./Bacher, A./Groll, M. (2003): Balanced Scorecard – Eignung des Ansatzes für das Supply Chain Management, in: Bogaschewsky, R./Götze, U. (Hrsg.): Management und Controlling von Einkauf und Logistik, Festschrift für Jürgen Bloech zum 65. Geburtstag, Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag, S. 307-329.
- Weber, J./Schäffer, U. (1998): Balanced Scorecard – Gedanken zur Einordnung in das bisherige Controlling-Instrumentarium, in: Zeitschrift für Planung, 9. Jg., Nr. 4, S. 341-365.
- Weller, W. (2002): Einkaufsstrategien: Merger-Synergien, in: results, Nr. 3, München: Bain & Company, S. 5-6.
- Werner, H. (2000a): Die Balanced Scorecard im Supply Chain Management / Teil I, in: Distribution, 31. Jg., Nr. 4, April, S. 8-11.
- Werner, H. (2000b): Die Balanced Scorecard im Supply Chain Management / Teil II, in: Distribution, 31. Jg., Nr. 5, Mai, S. 14-15.
- Wurl, H.-J./Mayer, J.H. (2000): Gestaltungskonzept für Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecards, in: Zeitschrift für Planung, 11. Jg., Nr. 1, S. 1-22.
- Zimmermann, K. (2002): Using the balanced scorecard for interorganizational performance management of supply chains – A case study, in: Seuring, S./Goldbach, M. (Hrsg.): Cost management in supply chains, Heidelberg: Physika, S. 399-415.
- Zimmermann, K. (2003): Supply Chain Balanced Scorecard: Unternehmensübergreifendes Management von Wertschöpfungsketten, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Balanced scorecard-supported strategy processes

– Theoretical considerations and practical experiences for integrating purchasing after M&A

Summary

Examples demonstrate that purchasing can contribute significantly to the expected synergy potential after mergers and acquisitions (M&A). Realizing purchasing synergies is rather easy immediately after M&As, but becomes increasingly difficult after the first months. In order to exploit the full potential, firms must develop and implement strategies how to integrate the purchasing function. The role of purchasing in M&A situations as well as strategy processes have commonly been masked out in purchasing related research. Therefore, the authors contribute to the theoretical advancement in this area. Based on action research, they furthermore present an in-depth case study demonstrating the practical application of a balanced scorecard supported strategy process after M&A situations.