



**Anwendung der Balanced Scorecard
als strategisches Controllinginstrument
im Beschaffungsmanagement**

Michael Köchig

Matrikelnummer: 70314872

Eingereichte Abschlussarbeit
zur Erlangung des Grades
Bachelor of Arts

im Studiengang
Transport- und Logistikmanagement

an der
Karl-Scharfenberg-Fakultät
der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Erster Prüfer: Herr Prof. Dr. Samir Saleh

Zweiter Prüfer: Herr Carsten Wiljes

Eingereicht am: 16.04.2018

I. Vorwort

Im Studiengang Transport- und Logistikmanagement habe ich die Möglichkeit erhalten, umfassende theoretische Kenntnisse in den Bereichen Beschaffung, Produktion, Marketing und Logistik zu erlangen.

Motiviert durch zahlreiche praktische Erfahrungen während meines Studiums, entstand diese Arbeit in der Intention, theoretisches und praktisches Wissen anzuwenden. Fasziniert von den komplexen Themengebieten der Beschaffung als Drehscheibe für unternehmerische Interaktionen, stellt diese Arbeit den Abschluss des Studiums an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften dar.

In erster Linie möchte ich mich bei meiner Familie und meinen Freunden bedanken, die mich in jeglicher Situation unterstützt haben.

Mein Dank richtet sich außerdem an Herrn Prof. Dr. Samir Saleh, der mir als Betreuer stets mit Rat und Tat zur Seite stand.

Weiterhin richtet sich mein Dank an Herrn Prof. Dr. Claus W. Gerberich, der mich durch Hinweise und Anregungen unterstützt hat, die mir bei der Anfertigung dieser Arbeit geholfen haben.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|--------|--|------|
| I. | Vorwort..... | II |
| II. | Abbildungsverzeichnis..... | IV |
| III. | Tabellenverzeichnis..... | V |
| IV. | Abkürzungsverzeichnis..... | V |
| 1. | Einleitung..... | 6 |
| 1.1. | Problemstellung..... | 6 |
| 1.2. | Zielsetzung und Gang der Arbeit..... | 8 |
| 2. | Grundlagen der Beschaffung..... | 9 |
| 2.1. | Aufgaben der Beschaffung..... | 9 |
| 2.2. | Ziele der Beschaffung..... | 10 |
| 2.3. | Abgrenzung operative und strategische Beschaffung..... | 12 |
| 2.4. | Beitrag der Beschaffung für den Unternehmenserfolg..... | 14 |
| 3. | Grundlagen des Controllings..... | 17 |
| 3.1. | Definition, Aufgaben und Ziele des Controllings..... | 17 |
| 3.2. | Abgrenzung operatives und strategisches Controlling..... | 20 |
| 3.3. | Ausgewählte Instrumente des strategischen Controllings..... | 21 |
| 3.3.1. | SWOT-Analyse..... | 21 |
| 3.3.2. | Branchenstrukturanalyse..... | 26 |
| 3.3.3. | Benchmarking..... | 28 |
| 3.3.4. | Total Cost of Ownership..... | 31 |
| 3.3.5. | Mak-or-buy-Analyse..... | 33 |
| 3.3.6. | Supplier-Relationship-Management..... | 35 |
| 3.3.7. | Balanced Scorecard..... | 36 |
| 4. | Anwendung der Balanced Scorecard im Beschaffungsmanagement..... | 40 |
| 4.1. | Vorgehensweise zur Implementierung der Balanced Scorecard nach dem Six Loop Concept..... | 40 |
| 4.2. | Implementierung – Anwendung der Balanced Scorecard im Beschaffungsmanagement..... | 60 |
| 5. | Fazit und Ausblick..... | 68 |
| | Anhang..... | LXIX |
| | Literaturverzeichnis..... | LXXV |

II. Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Phasen des Beschaffungsprozesses | 10 |
| Abbildung 2: Auswirkung von Einsparungen in der Beschaffung auf die Kapitalrendite | 16 |
| Abbildung 3: Stärken-Schwächen-Profil | 22 |
| Abbildung 4: SWOT-Matrix | 24 |
| Abbildung 5: Wettbewerbskräfte | 26 |
| Abbildung 6: Grundtypen von Benchmarking nach Vergleichspartnern | 29 |
| Abbildung 7: Vor- und Nachteile von Benchmarking-Arten..... | 30 |
| Abbildung 8: Potenzial nach dem TCO Konzept..... | 32 |
| Abbildung 9: Grundmodell der Balanced Scorecard | 38 |
| Abbildung 10: Einführung der Balanced Scorecard nach dem Six Loop Concept..... | 41 |
| Abbildung 11: Altes und neues Geschäftsmodell der Push&Pull GmbH & Co. KG | 43 |
| Abbildung 12: Branchenstrukturanalyse der Automatisierungsbranche | 45 |
| Abbildung 13: SWOT-Matrix der Push&Pull GmbH & Co. KG | 46 |
| Abbildung 14: Stärken-Schwächen-Profil bei der Erfüllung von Kundenwünschen | 47 |
| Abbildung 15: Technologie-Portfolio | 48 |
| Abbildung 16: Produkt-Portfolio-Analyse der Push&Pull GmbH & Co. KG | 49 |
| Abbildung 17: Ursache-Wirkungsketten der Unternehmens-BSC | 53 |
| Abbildung 18: FBA - Wordingbeispiel der strategischen Unternehmensziele..... | 54 |
| Abbildung 19: Relevante Ziele mit Früh- und Spätindikatoren | 55 |
| Abbildung 20: Festlegen periodischer Zielwerte | 56 |
| Abbildung 21: Strategiefokussierung laufender Projekte | 57 |
| Abbildung 22: Aktiv-Passiv-Matrix konsolidierter Maßnahmen versus Ziele | 58 |
| Abbildung 23: Budgetierung strategischer Maßnahmen..... | 59 |
| Abbildung 24: Kaskadierung der Unternehmens-BSC | 60 |
| Abbildung 25: Wirkungsstärke der Beschaffungs- und Unternehmensziele zueinander | 62 |
| Abbildung 26: Ursache-Wirkungskette der Beschaffungs-BSC..... | 63 |
| Abbildung 27: FBA - Wordingbeispiel der strategischen Beschaffungsziele | 63 |
| Abbildung 28: Werteperspektive der Beschaffungs-BSC Kennzahlen & Zielwerte..... | 64 |
| Abbildung 29: interne Kunden- und Prozessperspektive der Beschaffungs-BSC Kennzahlen & Zielwerte..... | 65 |
| Abbildung 30: Lieferantenperspektive der Beschaffungs-BSC Kennzahlen & Zielwerte..... | 66 |
| Abbildung 31: Lern- und Entwicklungsperspektive der Beschaffungs-BSC Kennzahlen & Zielwerte | 67 |

III. Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Beschaffungsziele im Überblick | 12 |
| Tabelle 2: Auswirkungen von Einsparungen in der Beschaffung auf den Gewinn | 15 |
| Tabelle 3: Ausgewählte Controlling Definitionen | 18 |
| Tabelle 4: Vergleich zwischen strategischem und operativem Controlling | 20 |
| Tabelle 5: PESTEL-Analyse..... | 23 |
| Tabelle 6: Relevante strategische Unternehmensziele der Push&Pull GmbH & Co. KG | 51 |
| Tabelle 7: Aktiv-Passiv-Matrix der Ziele aus den Perspektiven der Unternehmens-BSC | 52 |
| Tabelle 8: Relevante strategische Beschaffungsziele der Push&Pull GmbH & Co. KG | 61 |
| Tabelle 9: Aktiv-Passiv-Matrix konsolidierter Maßnahmen versus Beschaffungsziele | 67 |

IV. Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|------------------------------------|
| BSC | - Balanced Scorecard |
| bspw. | - beispielsweise |
| FBA | - Formulation of Basic Assumptions |
| F&E | - Forschung und Entwicklung |
| FI | - Frühindikatoren |
| ggf. | - gegebenenfalls |
| Mrd. | - Milliarden |
| Mio. | - Millionen |
| SI | - Spätindikatoren |
| TCO | - Total cost of Ownership |
| z.B. | - zum Beispiel |

1. Einleitung

Die beiden folgenden Kapitel bilden eine Einführung in das Themengebiet des Beschaffungsmanagements. Eine Übersicht über die aktuellen Trends und die Entwicklungen der letzten Jahre sollen dem Leser die Notwendigkeit dieser Untersuchung aufzeigen.

1.1. Problemstellung

In den vergangenen Jahren waren Unternehmen starken Veränderungen ausgesetzt. Veränderungen vor allem geprägt durch die zunehmende Globalisierung der Märkte und der steigenden Individualität der Kundenwünsche.¹ Die stetige Zunahme von Komplexität, Dynamik und Diskontinuität tritt nicht mehr nur auf den Absatzmärkten, sondern zunehmend auch auf den Beschaffungsmärkten auf.² Hinzu kommt der technologische Wandel, der eine schnellere und flexiblere Ausrichtung von Unternehmen auf den Märkten fordert. Die beschriebenen und immer noch aktuellen Trends zwingen Unternehmen, sich kontinuierlich mit ihrer Umwelt auseinanderzusetzen und Wege zu finden sich den Veränderungen am Markt anzupassen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben werden Maßnahmen entwickelt, die eine „kontinuierliche Reduktion der Fertigungs- und Leistungstiefe bei gleichzeitiger Konzentration auf die Kernkompetenzen“³ mit sich bringen. Unternehmen lagern ihre Wertschöpfungsaktivitäten zunehmend an externe Anbieter aus, wodurch sich ein Anstieg durch fremdbezogene Leistungen ergibt. Hier entsteht eine zunehmende Abhängigkeit zu Lieferanten und eine Zunahme der Komplexität entlang der gesamten Supply Chain (SC).⁴ Das Ziel besteht darin, über die kooperative Zusammenarbeit sämtlicher Unternehmen entlang der gesamten SC, strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren.⁵ Der Aufbau von guten Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Lieferanten wird zu einer notwendigen Bedingung.⁶ Das Beschaffungsmanagement spielt dabei eine tragende Rolle. Auf der Suche nach Potenzialen zur Kostensenkung und Generierung von Wettbewerbsvorteilen, galt die Beschaffung lange als nach innen

¹ Vgl. Erdmann, M., 2013, S.1.

² Vgl. Friedl, B., 1990, S. 16.

³ Lasch, R. / Rind, S., 2001, S.325.

⁴ Vgl. Lasch, R. / Rindt, S., 2011, S. 325.

⁵ Vgl. Corsten, H. / Gössinger, R., 2008, S. 20.

⁶ Vgl. Corsten, H. / Gössinger, R., 2008, S. 21.

gerichtete operative Versorgungseinrichtung.⁷ Die genannten Herausforderungen jedoch, entwickeln die Beschaffung hin zu einem komplexen und umweltorientierten Management. Das einst operative Beschaffungsmanagement wird durch das strategische Beschaffungsmanagement ergänzt.⁸ Die Koordination der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und ihren Lieferanten, sowie eine kontinuierliche Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen sind ausschlaggebend für dessen Erfolg.⁹

Kennzahlen und Kennzahlensysteme dienen als Informationsträger zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmensprozessen.¹⁰ Durch eine Vielzahl an entwickelten Kennzahlen und ihrer Anwendung in den unterschiedlichsten Bereichen, wird die zielorientierte Anwendung zur Herausforderung. In der betrieblichen Praxis gibt es operative und strategische, abteilungsinterne und unternehmensübergreifende sowie täglich bis jährlich ausgewiesene Kennzahlen. Sie wurden entwickelt, um bestehende Kennzahlensystemen zu vervollständigen.¹¹ Die Herausforderung liegt nunmehr in der durchgängigen und zielorientierten Verwendung von ausgewählten Kennzahlen. Bourne beschreibt das Problem wie folgt: „now the problem is that we are measuring too much. We need to stop trying to quantify everything that walks and moves.“¹²¹³

Zusammenfassend ergeben sich zwei Problemstellungen. Zum einen muss analysiert werden, wie das Beschaffungsmanagement einen Beitrag zur Lösung der Anpassungsprobleme auf den Beschaffungsmärkten leisten kann. Zum anderen soll dem Beschaffungscontrolling ein geeignetes Instrument an die Hand gegeben werden, dass die zielgerichtete Unterstützung zur Koordination von unternehmensinternen und -externen Einflussgrößen ermöglicht.

⁷ Vgl. Wagner, S. / Weber, J., 2007, S. 9.

⁸ Vgl. Large, R., 2009, S. 4.

⁹ Vgl. Large, R., 2009, S. 32 f.

¹⁰ Vgl. Schröder, F., 2017, S. 4.

¹¹ Vgl. Schröder, F., 2017, S. 4.

¹² Bourne, M., 2007, S. 2.

¹³ Dt.: Nun haben wir das Problem, dass wir zu viel messen. Wir müssen aufhören zu versuchen, alles zu quantifizieren, was läuft und sich bewegt.

1.2. Zielsetzung und Gang der Arbeit

Aufbauend auf den Problemstellungen besteht das Ziel dieser Arbeit in der Entwicklung eines theoretischen Leitfadens zur erfolgreichen Anwendung einer Balanced Scorecard (BSC) im Beschaffungsmanagement. Es wird untersucht, inwiefern die BSC als geeignetes Controllinginstrument zur Unterstützung des Beschaffungsmanagements eingesetzt werden kann. Da die BSC an unternehmens- und bereichsspezifische Gegebenheiten gebunden ist, versucht diese Arbeit weiterhin, die spezifischen Anforderungen an den Bereich der Beschaffung und ihrer Umwelt herauszuarbeiten.¹⁴ Die Implementierung der BSC soll strukturell und inhaltlich so gestaltet sein, dass eine kritische Betrachtung und Bewertung der dargestellten Problemsituation im Bereich der Beschaffung gewährleistet werden kann.

Neben einer umfassenden Begriffsdefinition wird in Kapitel zwei die Bedeutung und aktuelle Entwicklung der Beschaffung aufgezeigt. Ebenfalls werden Aufgaben und Ziele des Beschaffungsbereiches vermittelt. Da sich diese Arbeit speziell mit der strategischen Ausrichtung auseinandersetzt, wird eine Abgrenzung der operativen und strategischen Beschaffung vorgenommen. Anschließend erfolgt in Kapitel drei, eine ausführliche Abhandlung zum Thema Controlling. Die Aufgabenbereiche im Controlling und die Zielsetzungen werden erläutert. Zudem wird eine Abgrenzung zwischen dem operativen und strategischen Controlling vorgenommen. Zum Ende dieses Kapitels werden ausgewählte Instrumente des strategischen Controllings vorgestellt. Darunter eine Einführung in das Grundlagenmodell der BSC nach Kaplan und Norton. Kapitel vier stellt den eigentlichen Hauptteil dieser Untersuchung dar. Anhand des Six Loop Concept (SLC) wird die strukturelle und inhaltliche Ausarbeitung der BSC für ein beispielhaftes Unternehmen durchgeführt. Darauf aufbauend werden die Ergebnisse in der Entwicklung und Anwendung einer geeigneten Bereichs-BSC für die Beschaffung abgebildet und umgesetzt. Das Fazit und ein Ausblick über mögliche Weiterentwicklungen in Kapitel fünf schließen die Untersuchung ab.

¹⁴ Vgl. Asmussen, N., 2008, S. 92.

2. Grundlagen der Beschaffung

Das folgende Kapitel soll dem Leser die Möglichkeit geben, die Beschaffung als betriebswirtschaftliche Grundfunktion kennenzulernen. Ferner werden hier auf ihre Aufgabenbereiche und Zielsetzungen eingegangen. Aufbauend auf den unterschiedlichen Aufgaben und Zielen soll eine Abgrenzung von operativer und strategischer Ausrichtung des Beschaffungsbereiches stattfinden. Abschließend wird sich dieses Kapitel mit der besonderen Bedeutung der Beschaffung für den Unternehmenserfolg widmen.

2.1. Aufgaben der Beschaffung

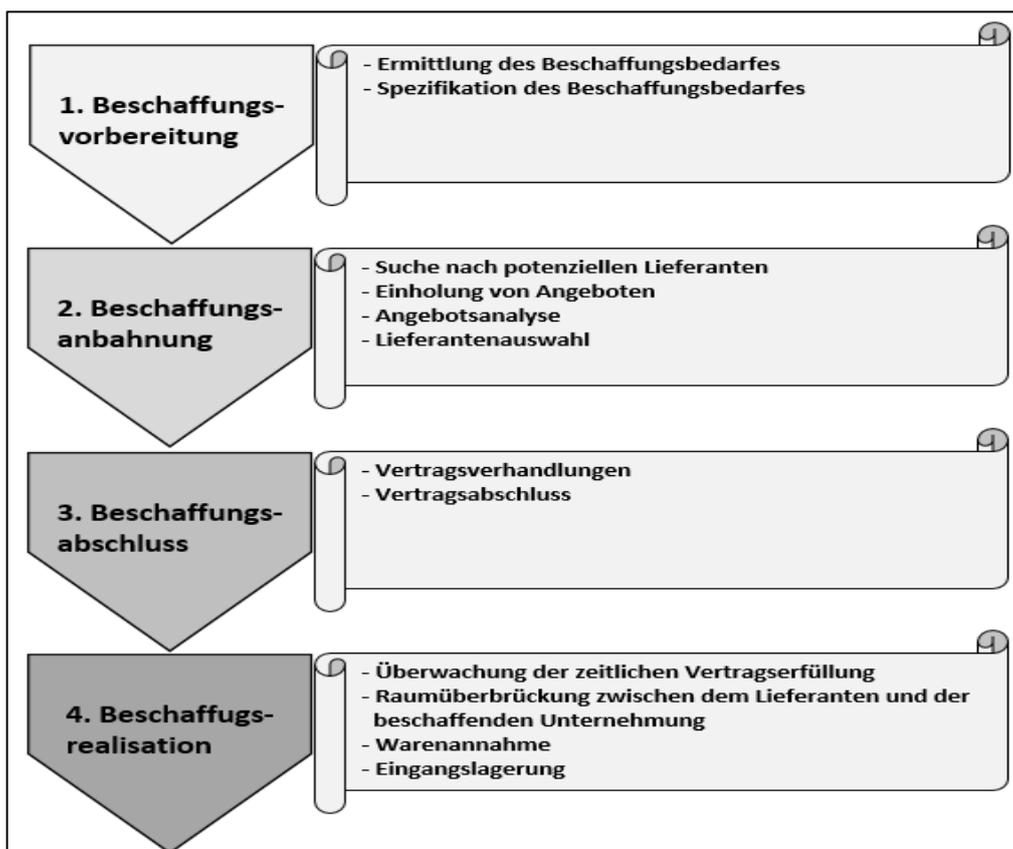
Die Organisationseinheit der Beschaffung gilt als betriebliche Grundfunktion im Unternehmen und besitzt einen eigenständigen Aufgabenbereich. Neben ihr existieren weitere betriebliche Grundfunktionen wie die Produktion und der Absatz bzw. Vertrieb. Die Beschaffung beinhaltet u.a. die Funktionen Einkauf, Disposition, Wareneingang, Rechnungsprüfung und Kreditorenbuchhaltung.¹⁵ Nach Arnold umfasst die Beschaffung „sämtliche unternehmens- und/oder marktbezogene Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen.“¹⁶ Diese Objekte bestehen aus materiellen und immateriellen Gütern bzw. Sachgütern und Dienstleistungen. Zu den materiellen Gütern gehören bspw. Maschinen, Anlagen, Produktionsmaterial und Betriebsstoffe. Zu den immateriellen Gütern werden u.a. Rechte, Patente, Lizenzen oder Software gezählt. Somit ist die Beschaffung für die Versorgung anderer Organisationseinheiten zuständig. Es gilt die Bedürfnisse der Bedarfsträger zu befriedigen. Diese können z.B. der Produktion oder dem Vertrieb angehören.¹⁷ Die Durchführung der Versorgung und den damit verbundenen Aufgaben, lassen sich durch den Beschaffungsprozess abbilden. Der Beschaffungsprozess ist in mehrere Prozessphasen untergliedert, denen wiederum bestimmte Aufgabenstellungen zugeordnet sind. Die folgende Abbildung zeigt die einzelnen Prozessphasen des Beschaffungsprozesses und ihre Teilaufgaben.

¹⁵ Vgl. Becker, J. / Winkelmann, A., 2008, S. 168.

¹⁶ Arnold, U., 1997, S. 11.

¹⁷ Vgl. Large, R., 2009, S. 2.

ABBILDUNG 1: PHASEN DES BESCHAFFUNGSPROZESSES



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Piontek, J., 2016, S. 10.

2.2. Ziele der Beschaffung

Ein Ziel wird allgemein als gewünschter Sollzustand verstanden, dem ein Zweck oder eine Absicht zugrunde liegt. In der Literatur können zukünftige Zustände betreffend ihres Inhaltes, des angestrebten Ausmaßes und des zeitlichen Bezugs definiert werden.¹⁸ Gleichwohl ob es sich bei der Zielbildung um die Funktionsbereiche der Beschaffung, der Produktion oder des Absatzes handelt, sind alle Bereichsziele von den Unternehmenszielen abzuleiten.¹⁹ Worauf bei der allgemeinen Definition von Zielen des Beschaffungsbereiches zu achten ist, beschreibt Friedl wie folgt: „Ein Beschaffungsziel ist eine operational formulierte Aussage über einen erwünschten Zustand, der als Ergebnis von Handlungen im Beschaffungsbereich zu einem festgelegten Zeitpunkt bzw. innerhalb eines festgelegten Zeitraumes in einem bestimmten Umfang eintreten und zur Erreichung der übergeordneten

¹⁸ Vgl. Piontek, J., 1999, S. 31.; vgl. Friedl, B., 1990, S. 84.

¹⁹ Vgl. Piontek, J., 2016, S. 11.

Unternehmensziele beitragen soll.“²⁰ Demnach lässt sich ein genaues Beschaffungsziel erst dann definieren, wenn die Ziele der Unternehmung bereits definiert sind. Als Beispiel für ein Unternehmensziel kann hier ein qualitativ hochwertiges Endprodukt genannt werden. Herunter gebrochen auf den Beschaffungsbereich, kann das Ziel die Sicherstellung der Qualitätsstandards bedeuten. Operational formuliert würde die Zielsetzung lauten: Die Auswahl der Lieferanten ist nicht nach Kostenfaktoren vorzunehmen, sondern soll sich auf Lieferanten mit qualitativ hochwertigen Waren beziehen. In einem weiteren Beispiel zur Formulierung eines Beschaffungsziels, muss sich das Beschaffungsmanagement an den Bedürfnissen der Bedarfsträger orientieren. Als Bedarfsträger bzw. interner Kunde verfolgt der Produktionsbereich die Durchsetzung einer Differenzierungsstrategie, welche wiederum von dem Unternehmensziel der Kundenzufriedenheit abgeleitet werden kann. Hier liegt das Ziel der Beschaffung bspw. im Aufbau eines Lieferantenstammes, um den flexiblen Anforderungen der Produktion gerecht zu werden.²¹

Es wird deutlich, dass die Beschaffung besondere Herausforderungen zur Erreichung der eigenen Ziele meistern muss. Zum einen bedarf es die Ziele des eigenen Unternehmens bzw. der zugehörigen Bedarfsträger zu berücksichtigen und zum anderen gilt es die externen Faktoren des Beschaffungsmarktes bzw. der Lieferanten zu bewerten und in die Formulierung der eigenen Zielbildung einzubeziehen. Beschaffungsziele können allgemein hin nach Fristigkeit und Konkretisierungsgrad unterschieden werden, um eine entsprechende Übersicht der eigenen Sollzustände im Bereich der Beschaffung zu erreichen. Friedl nimmt eine Unterteilung der Beschaffungsziele in strategische und taktisch-operative Ziele vor. Strategische Ziele sind meist langfristig und wenig konkretisiert, sie dienen der langfristigen Sicherung der Unternehmensziele bzw. des Unternehmenserfolges.²² Taktisch-operative Beschaffungsziele hingegen beinhalten konkrete Aussagen über die Zielsetzungen und sind kurz- bzw. mittelfristiger Art. In der Regel werden sie von den strategischen Beschaffungszielen abgeleitet.²³ In der folgenden Tabelle werden Beispiele für Beschaffungsziele aus der wirtschaftlichen Praxis aufgezeigt.

²⁰ Friedl, B., 1990, S. 84.

²¹ Vgl. Large, R., 2009, S. 62.

²² Vgl. Friedl, B., 1990, S. 102.

²³ Vgl. Friedl, B., 1990, S. 103.

TABELLE 1: BESCHAFFUNGSZIELE IM ÜBERBLICK

| strategische Beschaffungsziele | taktisch-operative Beschaffungsziele |
|--|---|
| <p>Sicherstellung der Materialversorgung</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wahrung der Flexibilität ➤ Risikostreuung ➤ Steigerung der vertikalen Integration ➤ Sicherung der langfristigen Wachstumsrate ➤ beschaffungsseitige Diversifikation <p>Sicherung der Qualität</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sicherung der Qualitätsstandards des Materials ➤ Sicherung des Technologiestandards des Materials <p>Sicherung der Preisstabilität</p> <p>Sicherung der Personalqualität</p> | <p>Optimierung der Beschaffungskosten</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Optimierung der Einkaufspreise ➤ Optimierung der Bezugs-, Bereitstellungs- und Beschaffungsverwaltungskosten <p>Sicherung der Materialqualität</p> <p>Sicherung der Liquidität</p> <p>Sicherung der Lieferbereitschaft</p> |

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Friedl, B., 1990, S. 103.

2.3. Abgrenzung operative und strategische Beschaffung

In der Literatur wird zunehmend der strategische Charakter der Beschaffung betont. Viele der in Kapitel 2.2. dargestellten Zielsetzungen lassen eine Abgrenzung zwischen operativer und strategischer Ausrichtung im Beschaffungsbereich erkennen. Dennoch ist anzumerken, dass die genaue Zuteilung operativer oder strategischer Ausrichtungen von wesentlichen Faktoren abhängt. Ein wesentlicher Faktor ist der Internationalisierungsgrad von Unternehmen. Weltweite Beschaffungsmärkte ermöglichen u.a. ein enormes Einsparpotenzial durch den Zukauf von kostengünstigeren Produkten aus dem Ausland. Hier handelt es sich um die Beschaffungsstrategie des Global Sourcing. Das Global Sourcing beschreibt die Nutzung weltweiter, grenzüberschreitender Bezugsquellen auf den Beschaffungsmärkten.²⁴ Obwohl viele Unternehmen dieses Potenzial für sich erkannt haben, können nur wenige Großunternehmen von sich behaupten, einen

²⁴ Vgl. Piontek, J., 2016, S. 15.

entsprechenden Internationalisierungsgrad erreicht zu haben.²⁵ Aufgrund der Langfristigkeit von Beschaffungspotenzialen, den damit verbundenen Wettbewerbsvorteilen, aber auch den politischen Entscheidungsebenen durch hohe Unsicherheiten auf den internationalen Märkten, wird dieser Art des Beschaffungsmanagements, ein strategischer Charakter unterstellt.²⁶ In vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen bleiben die Merkmale des strategischen Beschaffungsmanagements aus. Hier beschränken sich Unternehmen, darunter ortsgebundene Betriebe, auf das Local Sourcing. Local Sourcing beschreibt den Einkauf von Gütern durch nationale und regionale Bezugsquellen.²⁷ Vor allem geringere Transportkosten, kürzere Lieferzeiten und die einfache Realisierung im Zuge des Beschaffungsprozesses, sprechen für die Beschaffung auf dem lokalen Markt.²⁸ Daraus lässt sich für kleinere und teils mittelständische Unternehmen ein eher operativer Charakter des Beschaffungsbereiches ableiten.

Operative Beschaffung beschäftigt sich maßgeblich mit Instrumenten zur Vereinfachung und Standardisierung von Arbeitsabläufen.²⁹ Betrachtet man die Beschaffung aus der kurzfristig, operativen Sichtweise, kann sich der Erfolg in einer Reduktion der Materialkosten niederschlagen. Die Erfolgsmessung erfolgt z.B. über den Deckungsbeitrag der Beschaffung. Langfristig betrachtet wird sich der kurzfristige Erfolg der niedrigen Materialkosten relativieren. Die Erfolgsmessung wird durch veränderte Wertschöpfungsstrukturen zunehmend langfristig betrachtet. Die einst operative Erfolgsbeitragsrechnung muss um die ganzheitliche Betrachtung ergänzt werden. Der Produktlebenszyklus und die Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen rücken zunehmend in den Fokus der Beschaffung, wodurch die Gesamtkosten eines beschafften Gutes oder der Lieferantenbeziehung in Betracht gezogen werden.³⁰

Die *strategische Beschaffung* befasst sich zusätzlich mit der Festlegung von Beschaffungsstrategien sowie dem Programm aller Bedarfsträger. Unter einem sogenannten Bedarfsprogramm wird die terminierte Gesamtheit der art-, mengen- und qualitätsmäßig spezifizierten Materialien verstanden, die zur Herstellung eines strategischen Produktions- und/oder Absatzprogramms eingesetzt werden.³¹

²⁵ Vgl. Large, R., 2009, S. 174 f.

²⁶ Vgl. Large, R., 2009, S. 32.

²⁷ Vgl. Piontek, J., 2016, S. 15.

²⁸ Vgl. Large, R., 2009, S. 173.

²⁹ Vgl. Piontek, J., 2016, S. 10.

³⁰ Vgl. Proch, M., 2017, S. 54 f.

³¹ Vgl. Proch, M., 2017, S. 54 f.

Beschaffungsstrategien hingegen beschäftigen sich mit der Umsetzung der Unternehmensstrategie, indem Maßnahmen gebildet werden, die zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.³²

Zusammenfassend lässt sich die zentrale Bedeutung der strategischen Beschaffung für Großunternehmen und zum Teil mittelgroßen Unternehmen feststellen. Eine allgemeingültige Aussage über die unterschiedliche Ausrichtung von operativer oder strategischer Beschaffung ist in diesem Fall nur begrenzt möglich. Abhängig von den unterschiedlichen Unternehmensstrukturen, lassen sich operative oder strategische Aufgaben und Ziele definieren.

2.4. Beitrag der Beschaffung für den Unternehmenserfolg

Die Bedeutung der Beschaffung für den Unternehmenserfolg wurde in der Vergangenheit weitestgehend unterschätzt.³³ Die Beschaffung galt lange als eine aus der Produktion abgeleitete Funktion. Ihre Aufgabe war es die Produktionsprozesse bedarfsgerecht zu versorgen. Es galt in erster Linie die Vorgaben anderer Organisationseinheiten zu erfüllen.³⁴ Diese Wahrnehmung im Beschaffungsbereich erfolgte aus den lange Zeit stabil gebliebenen Umweltbedingungen. Die Ölkrisen in den 70er und 80er Jahren und die Öffnung Osteuropas in den 90er Jahren, stellten völlig neue Anforderungen an das Beschaffungsmanagement. Durch die steigende Wettbewerbsintensität in Folge der Globalisierung, kam es zu einem neuen Selbstverständnis des Beschaffungsmanagements. Neue Aufgabenstellungen und Zielsetzungen waren die Folge dieser Entwicklungen.³⁵ Durch Ressourcenengpässe und den Erweiterungen der Beschaffungsmärkte auf dem Weltmarkt, hat die Beschaffung eine langfristige und strategische Stellung eingenommen. Durch ein funktionsübergreifendes Zusammenspiel mehrerer Akteure im Beschaffungsprozess, soll zukünftig ein wesentlicher Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg geleistet werden. Unternehmen haben erkannt, dass in der Beschaffung erhebliche Erfolgs- und Leistungsverbesserungspotentiale vorhanden sind, welche durch ein aktives Beschaffungsmanagement realisiert werden können.³⁶

³² Vgl. Piontek, J., 2016, S. 12.

³³ Vgl. Hug, W. / Weber, J., 2011, S. 9.

³⁴ Vgl. Wagner, S. / Weber, J., 2007, S. 9.

³⁵ Vgl. Piontek, J., 1999, S. 29.

³⁶ Vgl. Weber, J. / Hug, W., 2011, S. 9.

Die Bedeutung der Beschaffung für das Gesamtunternehmen, zeigt sich in der aktuellen Kostenstruktur im verarbeitenden Gewerbe. Der Materialverbrauch inklusive dem Energieverbrauch erreichte im Jahr 2015 im verarbeitenden Gewerbe einen Anteil von 45,7% am Bruttoproduktionswert.³⁷ Werden Handelswaren, Lohnfertigung, sonstige industrielle und handwerkliche Dienstleistungen sowie Abschreibungen hinzugerechnet, kann festgestellt werden, dass über die Hälfte des Bruttoproduktionswertes durch am Markt bezogene Sachgüter und Dienstleistungen bestimmt wird (65,2%). Bei einem Bruttoproduktionswert von 1970 Mrd. € entspricht dies einem Einkaufsvolumen von 1284 Mrd. €. ³⁸ In Bezug auf die angeführte Kostenstruktur im verarbeitenden Gewerbe, kann die Bedeutung des Beschaffungsmanagements als Werttreiber des Unternehmens hervorgehoben werden. Die alte Kaufmannsweisheit „Im Einkauf liegt der Gewinn“ hat bis heute nicht an Aktualität verloren. Bezieht man sich auf die Gesamtkosten der am Markt bezogenen Sachgüter und Dienstleistungen wird deutlich, dass die Beschaffung das größte Potenzial zur Kosteneinsparung im verarbeitenden Gewerbe aufweist. Im folgenden Beispiel wird angenommen, dass ein Unternehmen einen Jahresumsatz von 1 Mio. € erzielt. Der Gewinn, abzüglich der Gesamtkosten, beläuft sich auf 100.000 €. Die Annahme ist in der nachstehenden Tabelle aufgezeigt.

TABELLE 2: AUSWIRKUNGEN VON EINSPARUNGEN IN DER BESCHAFFUNG AUF DEN GEWINN

| | Ausgangssituation | Potenzial |
|---------------------|--------------------------|------------------|
| Umsatz | 1 Mio. € | 1 Mio. € |
| Gesamtkosten | 900.000 € | 875.000 € |
| Materialkosten | 500.000 € | 475.000 € |
| sonstige Kosten | 400.000 € | 400.000 € |
| Gewinn | 100.000 € | 125.000 € |

Quelle: eigene Darstellung

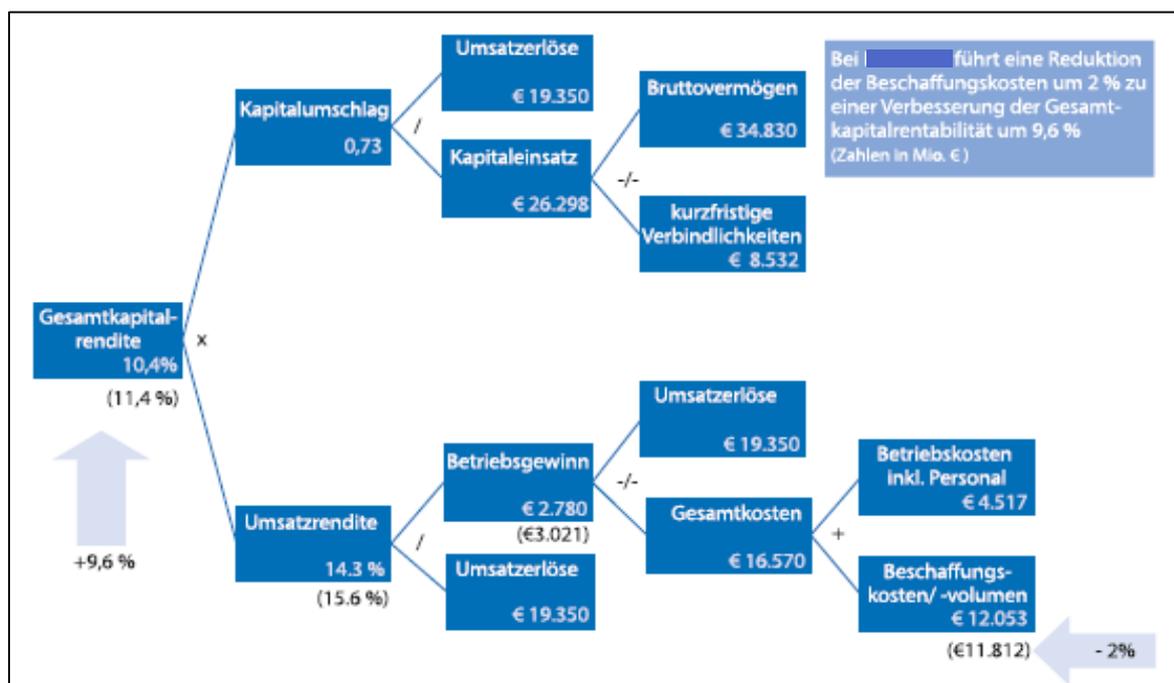
Der Einkauf erzielt, durch Verhandlungen mit den Lieferanten, eine Reduzierung der Materialkosten für das aktuelle Rechnungsjahr von 25.000 €. Diese Einsparung wirkt sich unmittelbar auf den Gewinn aus. Der Wertbeitrag der Beschaffung für den

³⁷ Der Bruttoproduktionswert entspricht in der Definition des statistischen Bundesamtes dem Umsatz ohne Umsatzsteuer plus der Bestandsveränderung an unfertigen und fertigen Erzeugnissen und dem Wert selbst hergestellter Anlagen. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2017, S. 5.

³⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2017, S. 162.

Unternehmenserfolg, kann neben dem Gewinn, auch anhand der Gesamtkapitalrendite aufgezeigt werden. In einem weiteren Beispiel wird die Auswirkung von Einsparungen in der Beschaffung auf die Gesamtkapitalrendite aufgezeigt.

ABBILDUNG 2: AUSWIRKUNG VON EINSPARUNGEN IN DER BESCHAFFUNG AUF DIE KAPITALRENDITE



Quelle: van Weele, A. / Eßig, M., 2017, S. 28.

Die Abbildung 2 zeigt, dass die Beschaffung die Unternehmens- bzw. Gesamtkapitalrendite beeinflussen kann. Durch eine Einsparung der Beschaffungskosten um 2%, kann die Gesamtkapitalrendite um 9,6% gesteigert werden. Neben der Beeinflussung der Umsatzrendite, insbesondere über die Material- und Prozesskosten, kann die Beschaffung ebenso auf den Kapitalumschlag über die Kapitalbindung im Anlage- und Umlaufvermögen einwirken.³⁹

³⁹ Vgl. Wagner, S. / Weber, J., 2007, S. 28.

3. Grundlagen des Controllings

In diesem Kapitel wird der Begriff Controlling umfassend erläutert. Mithilfe von ausgewählten Definitionen sollen die wesentlichen Aufgaben und Ziele herausgearbeitet werden. Ferner wird sich dieses Kapitel mit der Unterstützungsfunktion für das Management befassen. Sowohl operative als auch strategische Merkmale im Controlling werden erarbeitet. Am Ende dieses Kapitels werden ausgewählte Instrumente des strategischen Controllings vorgestellt.

3.1. Definition, Aufgaben und Ziele des Controllings

In Frankreich lassen sich Spuren des Controllings bis in das 15. Jahrhundert zurückverfolgen.⁴⁰ Begrifflichkeiten wie „compter“ (zählen, rechnen) oder „contrôler“ (kontrollieren, prüfen, überprüfen) können zum Begriff „Comptroller“ beigetragen haben.⁴¹ Auch in England liegen Aufzeichnungen vor, welche das Controlling bis in das 15. Jahrhundert zurückverfolgen lassen. Hierbei handelte es sich um die staatliche Verwaltung von ein- und ausgehenden Geldern und Gütern am englischen Königshof.⁴² Erstmals wurden Aufgaben unter der Führung der staatlichen Bankenaufsicht in den USA mit dem Begriff „Controlling“ beschrieben.⁴³ Das „Controller’s Institute of America“, welches sich 1962 in „Financial Executives Institute“ umbenannte, publizierte im Jahr 1931 einen Aufgabenkatalog für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.⁴⁴ Folgende Tätigkeiten wurden in diesem Aufgabenkatalog unter der Bezeichnung des Controllings niedergeschrieben:

- Planung
- Berichterstattung
- Steuerung
- Vermögenssicherung⁴⁵

In Deutschland etablierte sich der Begriff Controlling erst in den 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts.⁴⁶ Laut Preißler hat Jeder „seine eigene Vorstellung darüber, was

⁴⁰ Vgl. Britzelmaier, B., 2017, S. 14.

⁴¹ Vgl. Britzelmaier, B., 2017, S. 14.

⁴² Vgl. Britzelmaier, B., 2017, S. 15. / Vgl. Hubert, B., 2016, S. 1.

⁴³ Vgl. Weber, J. / Schäffer, U., 2014, S. 3.

⁴⁴ Vgl. Hubert, B., 2016, S. 1.

⁴⁵ Vgl. Huber, B., 2016, S. 2.

⁴⁶ Vgl. Britzelmaier, B., 2017, S. 14.

Controlling bedeutet, oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas Anderes.“⁴⁷ Durch verschiedene Auffassungen hinsichtlich des Controlling gibt es in der Literatur bis heute keine einheitliche Definition. Ziel ist es daher auf allgemeingültige Erklärungen zurückgreifen, um das Wesen des Controllings herauszuarbeiten. Einen Überblick über ausgewählte Definitionen zum Controlling vermittelt Tabelle 2.

TABELLE 3: AUSGEWÄHLTE CONTROLLING DEFINITIONEN

| Autoren | Definition |
|----------------------------|--|
| Horváth 2015 | „dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“ ⁴⁸ |
| Reichmann 2017 | „die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient; es ist eine rechnungswesen- und vorkontrollgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung“. ⁴⁹ |
| Weber/Schäffer 2016 | „eine spezielle Führungs- oder Managementfunktion, die von unterschiedlichen Aufgabenträgern ... vollzogen wird“ ⁵⁰ – „Rationalisierungssicherung der Führung“ ⁵¹ |
| Ziegenbein 2012 | „Controlling ist die Auswahl und Nutzung von Methoden (=Verfahren, Ansätze, Werkzeuge, Techniken, Instrumente, Denkmuster) und Informationen für arbeitsteilig ablaufende Planungs- und Kontrollprozesse sowie die funktionsübergreifende Koordination (=Abstimmung, Synchronisation) dieser Prozesse.“ ⁵² |
| Quelle: Eigene Darstellung | |

Basierend auf den ausgewählten Definitionen zum Thema Controlling lassen sich folgende wesentliche Aufgaben für das Controlling zusammenfassen:

⁴⁷ Preißler, P., 2000, S. 12.

⁴⁸ Horváth, P., 2015, S. 58.

⁴⁹ Reichmann, T., 2017, S. 19.

⁵⁰ Weber, J. / Schäffer, U., 2016, S. 1.

⁵¹ Weber, J. / Schäffer, U., 2016, S. 37 ff.

⁵² Ziegenbein, K., 2012, S. 35.

- Zielbezogene Koordination des Planungs- und Kontrollsystems
- systemgestützte Informationsbeschaffung, -verarbeitung, -versorgung
- Sicherstellung der Rationalität von Entscheidungen
- Informations- und Interventionsfunktion
- Durchführung von Kontrollvergleichen und Abweichungsanalysen sowie Methodenentwicklung im Rahmen von Kontrollprozessen

Die Entwicklungen der Aufgaben für das Controlling, sind eine Folge der zunehmenden Internationalisierung. Die Aufgabenstellungen werden aufgrund der zunehmenden Dynamik und Diskontinuität des Unternehmensumfeldes immer anspruchsvoller und komplexer.⁵³

Bereits in Kapitel 2.2. Ziele der Beschaffung wurden allgemeingültige Aussagen über Ziele und Zielsetzungen getroffen. Diese Aussagen treffen auch auf die Ziele im Controlling zu. Grundsätzlich ist auch hier das Herunterbrechen der formulierten Unternehmens- bzw. Bereichsziele auf das Controlling vorzunehmen.⁵⁴ Das grundlegendste Ziel für das Controlling liegt in der Umsetzung bzw. Koordination der Unternehmensziele. Erst nachdem sich das Unternehmen und deren Bereiche an der Zielformulierung beteiligt haben, kann das Controlling ein Zielkonzept liefern. Entsprechend der zu unterstützenden Bereiche, muss das Controlling die Zielsetzungen in den beteiligten Stellen anpassen. Grundlegende Ziele, die ein Unternehmen mit der Implementierung eines Controllings verfolgt sind bspw. die

- Unterstützung der Unternehmensführung als oberstes Ziel,
- das frühzeitige Erkennen von betrieblichen Fehlfunktionen, um Anpassungsmaßnahmen einleiten zu können,
- die Sicherung der Unternehmensexistenz, sowie die Verfolgung des Gewinnziels,
- die Sicherung von Integration und Koordination sowie
- die Verbesserung der Aussagefähigkeit des Rechnungswesens⁵⁵

⁵³ Vgl. Hubert, B., 2016, S. 2.

⁵⁴ Vgl. Müller, A., 2009, S. 88 f.

⁵⁵ Vgl. Müller, A., 2009, S. 92.

3.2. Abgrenzung operatives und strategisches Controlling

Das operative Controlling basiert auf den klassischen Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens. Merkmale im operativen Bereich sind eher kurzfristig und effizient. Es beinhaltet Plankosten- sowie Teilkostenrechnungssysteme.⁵⁶ Abgegrenzt von der strategischen Ausrichtung des Controllings, befasst es sich mit quantifizierbaren Daten.⁵⁷ Im Zuge der Globalisierung und der sich verändernden Umweltbedingungen reicht es nicht mehr aus, sich mit kurzfristigen, gegenwärtigen Daten wie Umsatzerlösen, Kosten oder Deckungsbeiträgen zu befassen. An diesem Punkt, der sich weiterentwickelnden Aufgaben- und Zielstellungen des Controllings, soll das strategische Controlling die zusätzlichen Anforderungen ergänzen.⁵⁸ Der wesentliche Unterschied zwischen dem strategischen und dem operativen Controlling, liegt in der effektiven und langfristigen Planung. Eine Unterscheidung wird in der folgenden Tabelle anhand von ausgewählten Merkmalen zusammengefasst:

TABELLE 4: VERGLEICH ZWISCHEN STRATEGISCHEM UND OPERATIVEM CONTROLLING

| Merkmale | Strategisches Controlling | Operatives Controlling |
|-------------------------|--|---|
| Zielgrößen | Existenzsicherung, Erfolgspotenziale | Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität |
| Zeitbezug | „Unbegrenzter“ zeitlicher Horizont | Planungszeitraum i.d.R. 1-5 Jahre; Budget 1 Jahr |
| Datenursprung | Einbeziehung der Umwelt, neben Unternehmensdaten | Primär unternehmensinterne Daten |
| Art der Daten | Vor allem qualitative Daten („soft facts“) | Quantitative Daten („hard facts“) |
| Steuerungsgrößen | Chancen / Risiken / Stärken / Schwächen / Erfolgspotentiale | Kosten / Leistungen, Aufwendungen / Erträge |
| Kontrollarten | Prämissen Kontrolle, strategische Überwachung, Durchführungskontrolle | |
| Ablauf | Kein momentaner Zwang zu strategischen Entscheidungen; keine detaillierte Festlegung | operative Entscheidungen treffen (Tagesgeschäft); exakt festgelegter Ablauf |

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Müller, A., 2009, S. 223.

⁵⁶ Vgl. Müller, A., 2009, S. 181.

⁵⁷ Vgl. Müller, A., 2009, S. 180 ff.

⁵⁸ Vgl. Müller, A., 2009, S. 221 f.

Zusammenfassend lassen sich allgemeine Merkmale von einem operativen und strategischen Controlling abgrenzen. In der Praxis verlagert sich das traditionell, operative Controlling hin zu einer ganzheitlichen Vorgehensweise. Dem Controlling wird eine besondere Rolle zuteil, bei dem es die neuen Rahmenbedingungen und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gewährleisten soll.⁵⁹

3.3. Ausgewählte Instrumente des strategischen Controllings

Das strategische Controlling befasst sich vor allem mit der langfristigen Planung und Aufstellung des Unternehmens. Hierzu werden verschiedenste Instrumente angewendet, die den Aufgaben im Controlling gerecht werden sollen. Hierbei handelt es sich um Instrumente zur

- Beschaffung,
- Analyse und
- Prognose

von Umwelt- und Unternehmensinformationen und Strategieentwicklung. Im Folgenden werden ausgewählte strategische Instrumente im Controlling vorgestellt.

3.3.1. SWOT-Analyse

Unternehmen, welche eine strategische Planung vornehmen, sollten sich vorerst über ihre Stärken und Schwächen im Klaren sein. In Kombination mit der Analyse des externen Umfeldes bzw. den Chancen und Risiken, werden sowohl interne als auch externe Analysebereiche in der SWOT-Analyse zusammengeführt. Es wird demnach eine interne Analyse der Stärken und Schwächen und eine externe Analyse der Chancen und Risiken durchgeführt. Das Akronym SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats, was mit Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken übersetzt werden kann.⁶⁰

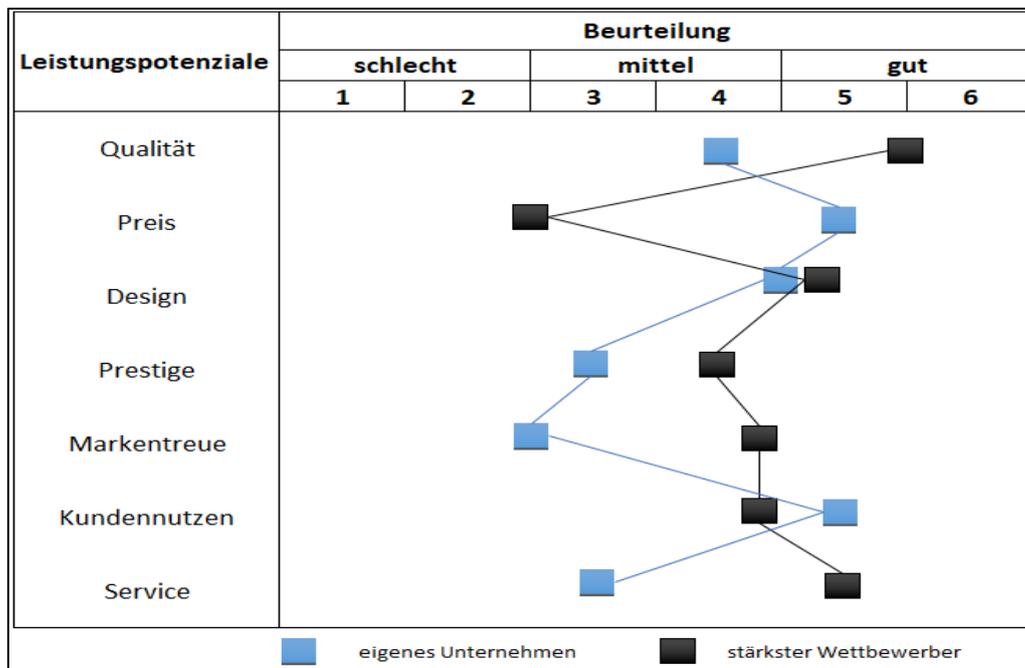
Im ersten Schritt beginnen Unternehmen die eigene Position im direkten Vergleich zur Konkurrenz zu ermitteln. Dies geschieht mit der objektiven Betrachtung ihrer eigenen Stärken und Schwächen gegenüber ihrem unmittelbaren Mitbewerber. Wettbewerbsvor- bzw. Nachteile sollen hierbei analysiert werden. Welche

⁵⁹ Vgl. Müller, A., 2009, S. 348 f.

⁶⁰ Vgl. Have, S., et al., 2003, S. 241.

Geschäftsprozesse führt das Unternehmen gut aus und welche nicht. Hierzu wird eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt.⁶¹ Die folgende Abbildung zeigt ein theoretisches Stärken-Schwächen-Profil mit ausgewählten Leistungspotentialen:

ABBILDUNG 3: STÄRKEN-SCHWÄCHEN-PROFIL



Quelle: eigene Darstellung

Stärken sind herausragende Fähigkeiten die sich von dem Wettbewerber abheben. Bspw. kann das Ansehen oder die Marke eines Produktes eine Stärke sein. Eine fehlende Stärke jedoch ist keine Schwäche, solange der Mitbewerber diese Stärke auch nicht besitzt.⁶²

In einem weiteren Schritt werden die Chancen und Risiken im Hinblick auf die äußeren Umstände des Unternehmens analysiert. Hierbei bezieht sich der Analysebereich auf das Umfeld des Unternehmens. Dazu zählen u.a. die Branchen-, Markt- und Wettbewerbsstrukturen, das Marktpotenzial, Zielgruppen, Kunden- und Lieferantenstruktur, sowie ökonomische, technische/technologische, gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen.⁶³ Demgegenüber kann eine PESTEL-Analyse

⁶¹ Vgl. Frankfurter Business Media, <https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/swot-analyse/>, 28.02.2018.

⁶² Vgl. Have, S., et al., 2003, S. 242.

⁶³ Vgl. Have, S., et al., 2003, S. 242.

herangezogen werden. Die PESTEL Analyse ist eine Erweiterung der PEST-Analyse und beinhaltet insgesamt sechs Umweltfaktoren in Bezug auf

- politische (**p**olitical),
- ökonomische (**e**conomic),
- sozial-kulturelle (**s**ocial)
- technologische (**t**echnological)
- ökologische (**e**nviromental)
- und rechtliche (**l**egal)

Rahmenbedingungen. Diese Bedingungen sind für die Bewertung von Chancen und Risiken auf einem Markt von Bedeutung.⁶⁴ Eine mögliche Übersicht zur Anwendung dieser Analyseverfahren soll folgende Abbildung darstellen. Sie beinhaltet zusätzlich zu den Umweltfaktoren, eine Bewertungsskala über den Einfluss der einzelnen Faktoren in der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft. Ebenso wird eine Einschätzung über die Eintrittswahrscheinlichkeit der zu untersuchenden Chancen oder Risiken durchgeführt.

TABELLE 5: PESTEL-ANALYSE

| | Vergangenheit | Aktuell | Prognose | Eintrittswahrscheinlichkeit |
|--|---|---------|----------------------------------|---|
| Politisch | | | | |
| Politische Stabilität | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Politisches Systeme/Organe | 4 | 4 | 4 | 3 |
| Branchenrelevante Gesetzesänderungen | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Ökonomisch | | | | |
| Branchenstrukturen | 2 | 3 | 5 | 2 |
| Wirtschaftswachstum | 2 | 5 | 4 | 3 |
| Arbeitslosigkeit | 4 | 2 | 3 | 2 |
| Sozial | | | | |
| Bevölkerungsstruktur | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Bildungswesen | 1 | 3 | 5 | 2 |
| Demographischer Wandel | 3 | 4 | 5 | 3 |
| Technologisch | | | | |
| Investitionen in Forschung & Entwicklung | 2 | 5 | 4 | 2 |
| Staatliche Investitionen | 3 | 2 | 2 | 1 |
| Zukunftstechnologien | 3 | 4 | 5 | 2 |
| Ökologisch | | | | |
| Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen | 1 | 3 | 5 | 0 |
| Standort | 2 | 4 | 3 | 1 |
| Emissionen | 1 | 3 | 5 | 2 |
| Rechtlich | | | | |
| Arbeitnehmerüberlassungen | 1 | 4 | 3 | 2 |
| Arbeitsplatzsicherheit | 2 | 3 | 4 | 1 |
| Gesetzliche Krankenversicherung | 3 | 3 | 2 | 1 |
| | <i>Bewertungsskala der Einflussfaktoren für das Unternehmen 1-5</i> | | | <i>Bewertungsskala für die Eintreffwahrscheinlichkeit von veränderten Umweltbedingungen 0-3</i> |
| | <i>1 = sehr gering / keinen Einfluss</i> | | <i>5 = sehr starker Einfluss</i> | <i>0 = nicht absehbar</i> |
| | <i>2 = geringer Einfluss</i> | | | <i>1 = gering</i> |
| | <i>3 = spürbarer Einfluss</i> | | | <i>2 = hoch</i> |
| | <i>4 = starker Einfluss</i> | | | <i>3 = sehr hoch</i> |

Quelle: eigene Darstellung

⁶⁴ Vgl. Britzelmaier, B., 2017, S. 157. f.

Abgeleitet von der PESTEL-Analyse können Chancen durch z.B. einen technologischen Fortschritt oder einem demographischen Wandel der Bevölkerung hervorgehen. Effizientere Herstellungsverfahren oder neue Absatzmärkte entstehen und können unter Umständen den Umsatz steigern, die Kosten verringern und den Gewinn maximieren. Risiken hingegen werden oft durch politische Entscheidungen oder Knappheit von Ressourcen zu ernsthaften Bedrohungen für Unternehmen. Ein Beispiel für eine politische Entscheidung ist die Euro-Norm, welche den Schadstoffausstoß von Kraftfahrzeugen reduzieren soll. Bei Nichteinhaltung der Vorgaben, dürfen diese nicht an den Endverbraucher verkauft werden, ferner werden die Kraftfahrzeuge nicht von der zuständigen Verkehrsbehörde zugelassen, wodurch sich erhebliche Einbußen am Absatzmarkt bemerkbar machen.

Die Ermittlung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ist die erste Phase der SWOT-Analyse. Nun gilt es Maßnahmen zu definieren und Strategien zu formulieren, welche die gewonnenen Erkenntnisse berücksichtigen. Eine Kombination der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken kann in der SWOT-Matrix abgebildet werden. Durch die Verflechtung von Merkmalen des Unternehmens und ausgewählten Umweltfaktoren, lassen sich für die Formulierung von Strategien allgemeine Stoßrichtungen ableiten.⁶⁵

ABBILDUNG 4: SWOT-MATRIX

| | | |
|---------------------------|---------------|---------------|
| Unternehmens- faktoren | Stärken (S) | Schwächen (W) |
| Umwelt- faktoren | Chancen (O) | Risiken (T) |
| | SO-Strategien | WO-Strategien |
| | ST-Strategien | WT-Strategien |

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Have, S., et. al., 2003, S. 242.

Die *SO-Strategie* beinhaltet den Ausbau von Stärken um Chancen zu nutzen.

- Welche Stärken passen zu welchen Chancen?

⁶⁵ Vgl. Have, S., et al., 2003, S. 242.

- Welche Stärken können genutzt werden um die Realisierung der entstehenden Chancen zu erhöhen?
- Welche Geschäftsfelder können erweitert werden?

Bei der *WO-Strategie* handelt es sich um das Aufholen von Schwächen um entstehende Chancen nutzen zu können.

- Wo können aus Schwächen Chancen entstehen?
- Welche Schwächen sollten verbessert werden?
- In welchen Geschäftsfeldern muss das Unternehmen Aufholen?

Eine *ST-Strategie* beschäftigt sich mit der Vermeidung von Risiken durch die eigenen Stärken des Unternehmens.

- Welche Stärken können den Eintritt bestimmter Risiken vermeiden?
- Welchen Risiken kann das Unternehmen mit welchen Stärken entgegentreten?
- In welchen Bereichen muss sich das Unternehmen absichern?

WT-Strategien beinhalten eine Kombination aus den Schwächen des Unternehmens und den Risiken durch die Unternehmensumwelt. Hier gilt es Risiken zu vermeiden, mit denen das Unternehmen nicht umgehen kann.

- Wo treffen Schwächen auf Risiken?
- Welchen Gefahren ist das Unternehmen durch ihre Schwächen ausgesetzt?
- Welche Geschäftsaktivitäten sollte das Unternehmen nicht mehr ausüben?⁶⁶

Zusammenfassend ergibt sich aus der *SWOT-Analyse* ein geeignetes Instrument zur Einschätzung der eigenen Unternehmenssituation. Die Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen sowie die Feststellung über die Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt, geben dem Unternehmen eine Stoßrichtung vor, um sich am Markt zu positionieren. Eine konkrete Umsetzung der formulierten Strategien bringt diese Analysemethode jedoch nicht mit sich.⁶⁷

⁶⁶ Vgl. Have, S., et al., 2003, S. 243 f.

⁶⁷ Vgl. Have, S., et al., 2003, S. 244.

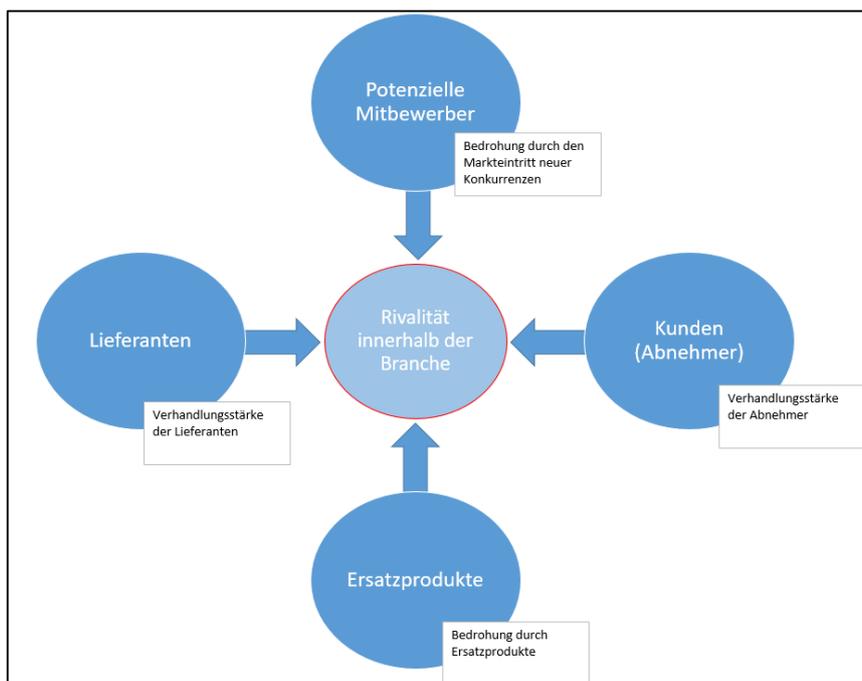
3.3.2. Branchenstrukturanalyse

Aufschluss darüber, welchem Druck ein Unternehmen innerhalb einer Branche ausgesetzt ist, kann die Wettbewerbsanalyse geben. Das sogenannte *Five-Forces-Modell* beinhaltet folgende fünf Wettbewerbskräfte:

- Konkurrenzverhalten innerhalb der Branche
- Bedrohung durch potenzielle Mitbewerber
- Verhandlungsstärke der Kunden (Abnehmer)
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte
- Verhandlungsstärke der Lieferanten⁶⁸

Die nachstehende Abbildung zeigt die Beziehungen der verschiedenen Wettbewerbskräfte zueinander.

ABBILDUNG 5: WETTBEWERBSKRÄFTE



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung Porter, M., 2013, S. 38.

Rivalität innerhalb der Branche besteht bei bereits existierenden Unternehmen, welche eine ähnliche Positionierung am Markt einnehmen. Sie teilen sich sowohl den Absatz-

⁶⁸ Vgl. Haven, S., et al., 2003, S. 265 ff.

als auch den Beschaffungsmarkt. Das heißt, die Unternehmen innerhalb einer Branche konkurrieren um die verfügbaren Kapazitäten der relevanten Märkte.

Die Bedrohung durch die *Macht der Lieferanten* begründet sich der Abhängigkeit. Oftmals werden Kompetenzen extern, in Form von Waren oder Dienstleistungen bezogen. Diese sind für das Unternehmen zur Realisierung der eigenen Wertschöpfung notwendig. Je individueller die Anforderungen des Unternehmens an die Lieferanten sind, desto geringer ist die Substitutionsmöglichkeit.

Die *Verhandlungsmacht der Abnehmer* resultiert aus der Nachfrage. Je höher die Nachfrage d.h. je höher die Abnahmevolumina sind, desto höher ist die Verhandlungsmacht der Kunden. Eine geringe Anzahl von Abnehmern kann einen zusätzlichen Druck auf das eigene Unternehmen ausüben, da sich hier eine Abhängigkeit in Bezug auf die Kapazitätsauslastung der eigenen Produktion und den damit verbundenen Stückkosten bemerkbar macht.⁶⁹

Eine *Bedrohung durch Substitutionsprodukte* kann u.a. durch einen technologischen Fortschritt entstehen. Aktuelles Beispiel sind die neusten Smartphones von Apple. Sie besitzen keinen Kabelanschluss für Kopfhörer. Diese werden über die Bluetooth-Funktion verbunden, wodurch Kabelkopfhörer unbrauchbar werden. Ein weiteres aktuelles Beispiel aus dem öffentlichen Personennahverkehr sind günstige Busreisen der FlixBus GmbH, die oftmals günstiger sind als die Bahnreisen mit der Deutschen Bahn Vertrieb GmbH.

Neben den bereits bestehenden Konkurrenten, können *neue Mitbewerber* in den Markt eintreten. Oftmals auf Märkten, bei dem es keine großen Markteintrittsbarrieren gibt, erhöht sich der Druck auf die Branche. Eine Erhöhung der Markteintrittsbarrieren kann z.B. durch Produktdifferenzierung, Markentreue, Käuferloyalität oder Vertragsbindung der Abnehmer erzielt werden.⁷⁰

Umso stärker die Bedrohung durch die abgebildeten Kräfte ist, desto weniger attraktiv ist der zu untersuchende Markt. Ist der Druck gering, wirkt der Markt attraktiver, da sich hier leichter Wettbewerbsvorteile erzielen lassen. Die Wettbewerbsanalyse ermöglicht in diesem Zusammenhang strategische Maßnahmen zu entwickeln, sich auf dem Markt zu positionieren.⁷¹

⁶⁹ Vgl. Britzelmaier, B., 2017, S. 156 f.

⁷⁰ Vgl. Britzelmaier, B., 2017, S. 156.

⁷¹ Vgl. Britzelmaier, B., 2017, S. 156.

3.3.3. Benchmarking

Benchmarking stellt eine weitere Möglichkeit dar, sich mit den besten Mitbewerbern zu messen. Der Begriff Benchmark kommt aus dem englischen und bedeutet übersetzt, Maßstab oder Bezugspunkt. Beide Übersetzungen geben die Grundidee des Benchmarkings als strategisches Controllinginstrument wieder. Zum einen wird als Maßstab der sogenannte „best practice“, d.h. stärksten Wettbewerber herangezogen, zum anderen bezieht sich die Analyse gegenüber dem Wettbewerb, auf die eigenen Stärken und Schwächen des Unternehmens. Ziel ist es, durch den Vergleich von Unternehmensprozessen und -leistungen, ein höheres Niveau bei der Ausführung von Geschäftsprozessen zu erreichen.⁷² Um einen Benchmarking-Prozess durchzuführen gilt es folgende wesentliche Arbeitsschritte zu beachten.

Vorbereitung

- Gegenstand des Benchmarkings
- Leistungsbeurteilungsgrößen
- Vergleichsunternehmen
- Informationsquellen

Analyse

- Leistungslücke
- Ursachen der Leistungslücke

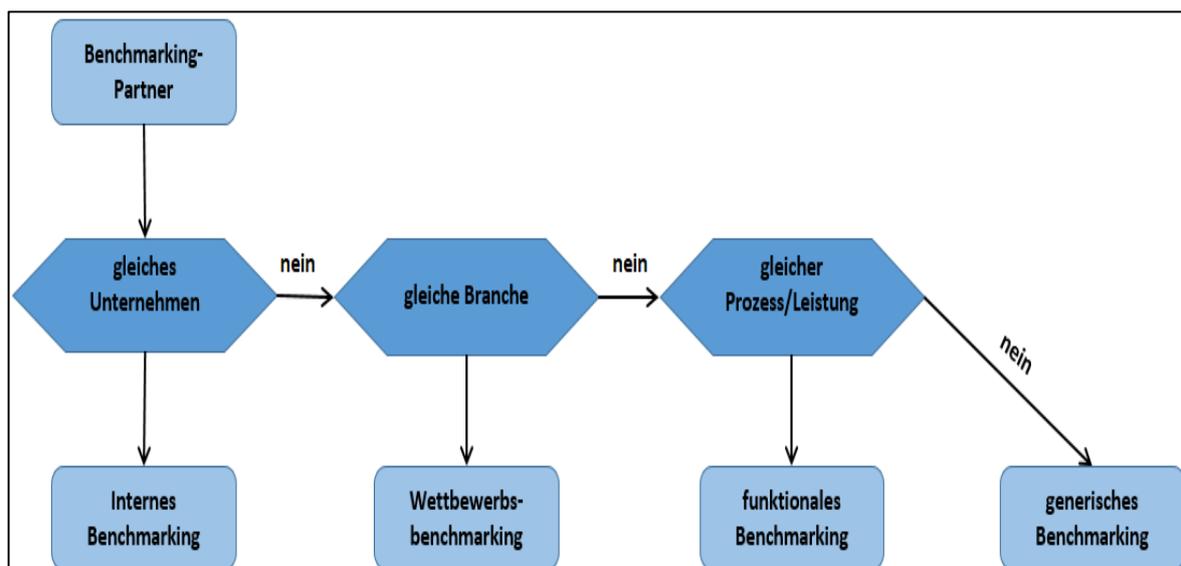
Umsetzung

- Ziele und Strategien
- Aktionspläne
- Implementierung
- Fortschrittskontrolle
- Erneutes Benchmarking

Das Benchmarking ist somit ein Instrument zur Formulierung von Zielen und Strategien auf Basis neuer Erkenntnisse durch den Vergleich mit dem stärksten Wettbewerber bzw. dem *best practice*. Aufgrund der vielseitigen Anwendungsmöglichkeiten im Benchmarking, sei es innerhalb eines Unternehmen zwischen zwei Abteilungen, im Wettbewerb einer Branche oder in einem völlig neuen Gebiet, sollten folgende Arten des Benchmarkings unterschieden werden.

⁷² Vgl. Have, S., et al., 2003, S. 43.

ABBILDUNG 6: GRUNDTYPEN VON BENCHMARKING NACH VERGLEICHSPARTNERN



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Britzelmaier, B., 2017, S. 177.

In Abbildung 3 können vier Arten von Benchmarking unterschieden werden. Das *interne Benchmarking* beschäftigt sich mit dem systematischen Vergleich innerhalb eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe.⁷³ Ein *Wettbewerbs-Benchmarking* wird beim Vergleich mit der direkten Konkurrenz durchgeführt.⁷⁴ Beim branchenexternen Benchmarking werden, mithilfe des *funktionalen Benchmarkings*, ähnliche Prozesse verglichen.⁷⁵ Das *generische Benchmarking* gehört ebenfalls zum branchenexternen Benchmarking und vergleicht nicht verwandte Betriebsvorgänge zwischen ungleichen Branchen. Das generische Benchmarking ist von allen Arten des Benchmarkings dasjenige, welches den größten Wettbewerbsvorteil durch innovative, neuartige Ideen hervorbringen kann. Es ist zwar die reinste Form des Benchmarkings aber gleichzeitig auch das aufwendigste und am schwierigsten übertragbare.⁷⁶ Ein bekanntes Beispiel für ein generisches Benchmarking-Projekt aus der Praxis, ist der Vergleich der Be- und Entladung, Betankung, Reinigung und Sicherheitschecks von Flugzeugen der Southwest Air Lines mit den Boxenstopps beim Indy-500-Autorennen. Die Southwest Air Lines führte die gleichen Prozesse im Rahmen eines generischen Benchmarking-Projektes durch und konnte eine Zeitreduzierung der eigenen Prozesse bei ihren Flugzeugen, um bis zu

⁷³ Vgl. Britzelmaier, B., 2017, S. 177.

⁷⁴ Vgl. Have, S., et al., 2003, S. 43.

⁷⁵ Vgl. Have, S., et al., 2003, S. 43.

⁷⁶ Vgl. Bitzelmaier, B., 2017, S. 177.

50% erreichen.⁷⁷ Die folgende Tabelle zeigt die jeweiligen Vor- und Nachteile bei der Verwendung der unterschiedlichen Arten des Benchmarkings.

ABBILDUNG 7: VOR- UND NACHTEILE VON BENCHMARKING-ARTEN

| Arten des Benchmarkings | Vorteile | Nachteile |
|---|---|---|
| Internes Benchmarking | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gute Übertragbarkeit der gefundenen Lösungen ▪ Einfache Datensammlung ▪ Schnelle Ergebnisse für international ausgerichtete Unternehmen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine großen Verbesserungen ▪ Mögliche interne Rivalität |
| Externes (Wettbewerbs-) Benchmarking | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Möglichkeit der eigenen Positionierung im Wettbewerb | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensible Partnersuche ▪ Möglicherweise keine revolutionären Neuheiten, sondern nur branchenübliche Vorgehensweisen |
| Branchenexternes (funktionales/generisches) Benchmarking | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Möglichkeit der Übernahme von innovativen neuartigen Ideen ▪ Konkurrenzfreie Partnersuche | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schwierige Übertragbarkeit der Lösungen ▪ Hoher Aufwand |

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Britzelmaier, B., 2017, S. 177.

Ein Beispiel für ein Benchmarking mit einem direkten Wettbewerber kann die Produktkomplexität darstellen. Wenn die Fertigungstiefe des eigenen Unternehmens höher ist als die des Benchmarking-Partners, könnte dies ein Hinweis für eine schlechte Bilanz bei der fristgerechten Fertigstellung eines Endproduktes sein. Der Wettbewerber hat eine geringere Fertigungstiefe und bezieht Halbfabrikate in größeren Mengen als das eigene Unternehmen und kann somit seine Fertigprodukte

⁷⁷ Vgl. Hofmann, A., 2004, S. 41 ff.

schneller am Markt zur Verfügung stellen. Hier stellt das externe Benchmarking, durch neue Erkenntnisse, die Möglichkeit zur Neupositionierung im Wettbewerb dar.⁷⁸

Zusammenfassend lässt sich das Benchmarking, unter Verwendung vordefinierter Maßstäbe und den richtigen Instrumenten zur Analyse und Darstellung erfolgreich anwenden. Voraussetzung hierfür ist der Wille zur kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Leistungen und Prozesse aller Beteiligten.⁷⁹

3.3.4. Total Cost of Ownership

Total Cost of Ownership (TCO) bedeutet übersetzt Gesamtkosten der Eigentümer. Hierunter versteht man alle Kosten, die mit der Beschaffung einer Ware oder einer Dienstleistung verbunden sind. Neben dem Einkaufspreis gehören alle Kosten, die dem Beschaffungsprozess zugeordnet werden können. Darüber hinaus werden im TCO Kosten für Wartung, Instandhaltung und Entsorgung der Ware berücksichtigt.⁸⁰ Im Rahmen dieser ganzheitlichen Betrachtungsweise der Kosten wird eine Einteilung in Vorlauf-, Ausführungs- und Nachlaufkosten vorgenommen. Hierunter fallen neben den offensichtlichen Kosten auch sogenannte *hidden costs*, zu Deutsch versteckte Kosten, an.

Kosten vor der Beschaffung

- Bedarfe ermitteln
- Beschaffungsmarktforschung betreiben
- Bedarfe ausschreiben / Angebote erfassen
- Verhandlungen durchführen
- Lieferantenauswahl treffen
- Lieferantenaudits abhalten

Kosten während der Beschaffung

- Einstandspreis
- Vergabe entscheiden
- Anlieferung
- Steuern

⁷⁸ Vgl. Have, S., et al., 2003, S. 45.

⁷⁹ Vgl. Have, S., et al., 2003, S. 45 f.

⁸⁰ Vgl. Piontek, J., 2016, S. 144.

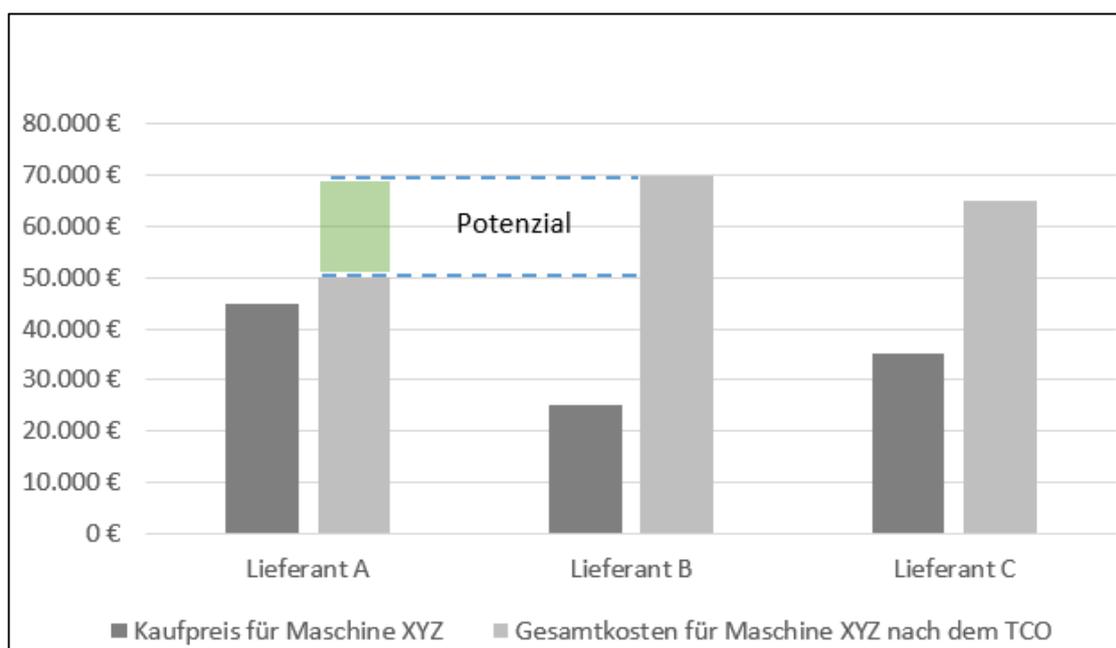
- Qualitätsprüfung / Kontrollen
- Transport / Zölle

Kosten nach der Beschaffung

- Lagerung / Ausschuss
- Reklamationen / Rücksendungen
- Instandhaltung
- Schulungen⁸¹

Unter Bezugnahme der Kosten vor, während und nach der Beschaffung eines Gutes, kann die strategische Ausrichtung der Beschaffung einen Nutzen ziehen, wenn es sich um die Kaufentscheidung oder um die Auswahl von Lieferanten handelt. Ein theoretisches Beispiel für die Kaufentscheidung eines Investitionsgutes unter Berücksichtigung des Instrumentes TCO, wird in der folgenden Grafik verdeutlicht.

ABBILDUNG 8: POTENZIAL NACH DEM TCO KONZEPT



Quelle: eigene Darstellung

Geht man in der Verhandlung davon aus, dass der Einstandspreis bzw. Kaufpreis 25.000€ von Lieferant B, mit der Maschine XYZ, die kostengünstigste Variante ist, so belehrt das TCO-Konzept den Einkäufer eines Besseren. Werden alle Kosten bei dem

⁸¹ Vgl. Piontek, J., 2016, S. 145.

Beschaffungsprozess nach dem TCO-Konzept herangezogen, erhöhen sich die Kosten der Maschine XYZ des Lieferanten B auf 70.000€. In diesem Fall entscheidet sich der Einkäufer für Lieferant A, mit Gesamtkosten in Höhe von 50.000€. Das Einsparpotenzial beläuft sich somit auf 20.000€ gegenüber den Kosten, die bei der Beschaffung von Maschine XYZ anfallen. Aufgrund der umfassenden Betrachtung sämtlicher Kosten wird das TCO-Konzept auch als „Life-Cycle-Costing“ bzw. Lebenszykluskostenrechnung bezeichnet.⁸²

Verbunden mit dem Aufwand der Implementierung und Realisierung des Konzeptes in den Funktionsbereich der Beschaffung, erweist sich die Anwendung als überaus schwierig. Neben der Menge an Daten zur Kostenerhebung, wird von den Projektmitgliedern ein hohes Maß an Engagement und Eigeninitiative erwartet, um dem Potenzial des TCO gerecht zu werden. Ohne die Zusammenarbeit aller Beteiligten und ohne die Identifikation mit dem Projekt ist eine erfolgreiche Anwendung nicht möglich.⁸³

3.3.5. Mak-or-buy-Analyse

Bei der Optimierung der betrieblichen Leistungstiefe, bietet es sich an, eine entsprechende Make-or-buy-Analyse durchzuführen. Die Analyse soll dem Management helfen, eine Entscheidung auf Basis von Kosten und strategischen Vor- sowie Nachteilen zu ermöglichen. Zudem werden Unternehmensziele berücksichtigt, um die Entscheidung von Eigenfertigung oder Fremdbezug von materiellen und/oder nichtmateriellen Gütern, in die Gesamtbewertung des unternehmerischen Erfolges einzubeziehen. Unterschieden wird zwischen materiellen und/oder immateriellen Gütern, die durch Eigenfertigung (*make*) oder (*or*) Fremdfertigung durch einen Dritten (*buy*) einzukaufen sind.⁸⁴ Die Eigenfertigung wird in Erwägung gezogen, wenn es seitens der Lieferanten immer wieder zu Qualitätsproblemen oder Lieferschwierigkeiten kommt. Gründe hierfür können mangelnde Kapazitäten der Lieferanten oder eine Veränderung der Abnahmeverolumina sein.⁸⁵ Das Controlling hat bei der Entscheidungsfindung die besondere Aufgabe, die zu erhebenden Daten transparent darzustellen und der Unternehmensführung vorzulegen.

⁸² Vgl. Piontek, J., 2016, S. 144.

⁸³ Vgl. Piontek, J., 2016, S. 150.

⁸⁴ Vgl. Lorenzen, K. / Krokowski, W., 2018, S. 77 ff.

⁸⁵ Vgl. Piontek, J., 2016, S. 85.

Neben den Kostenaspekten, sollen auch Faktoren der Machbarkeit einbezogen werden. Hier sind neben Qualität, Zeit, Verfügbarkeit von Ressourcen und Risiken, auch finanzielle, technologische und organisatorische Gesichtspunkte zu prüfen.

Wesentliche Faktoren für eine *Make-Entscheidung* sind die Kosten, die mit der Eigenfertigung einhergehen. Darunter fallen Fixkosten, variable Kosten und Opportunitätskosten an. *Fixkosten* sind regelmäßige Kosten, welche durch Investitionen in Maschinen und Anlagen entstehen. Lagerkosten, Löhne und Gehälter sowie Abschreibungen gehören zu den regelmäßigen, fixen Kosten. Ein weiterer Kostenfaktor sind die *variablen Kosten*. Sie verändern sich durch die Höhe des Beschäftigungsgrades oder der Ausbringungsmenge. Beispiele für variable Kosten sind Transaktionskosten, Materialkosten und Personalkosten. *Opportunitätskosten* beschäftigen sich mit entgangenen Gewinnen oder entgangenen Deckungsbeiträgen. Hier wird untersucht, welche Kosten bei einem Outsourcing gegenüber der Eigenfertigung entstehen und welche Auswirkungen diese auf die Erlöse des Unternehmens haben kann. Opportunitätskosten sind sogenannte Alternativ- oder Verzichtskosten.⁸⁶

Bei einer *Buy-Entscheidung* entstehen Kosten zur Vorbereitung, Vereinbarung und zusätzliche Kosten. *Vorbereitungskosten* sind alle Kosten die mit der Vorbereitung der Auslagerung von Produkten oder Dienstleistungen, durch das Outsourcing, verbunden sind. Auf der Suche nach einem geeigneten Outsourcing-Partner werden Anstrengungen unternommen, um Informationen der potenziellen Lieferanten bezüglich Produktqualität und Preise einzuholen. Diese Anstrengungen sind verbunden mit sogenannten Vorbereitungs- bzw. Anbahnungskosten.

Zu den Vorbereitungskosten oder auch Umstellungskosten, gehören alle Kosten, die mit der Entstehung einer Geschäftsbeziehung im Rahmen eines Outsourcing-Projektes verbunden sind. Hierzu zählen Kosten die

- bei der Anbahnung einer Zusammenarbeit,
- für den Aufbau von Kapazitäten, wie Beförderungsmittel oder Läger,
- zur Anpassung an technische Voraussetzungen,
- und Freisetzung oder Beschaffung von Personal anfallen.⁸⁷

⁸⁶ Vgl. Piontek, J., 2016, S. 85 f.

⁸⁷ Vgl. Piontek, J., 2016, S. 86.

Alle anderen Kosten die zusätzlich anfallen können, werden als *zusätzliche Kosten* bezeichnet und beinhalten Kontroll- oder Anpassungskosten. Sie werden aufgewendet, um die Vereinbarungen zwischen dem auslagernden Unternehmen und dem Outsourcing-Partner zu kontrollieren. Kontrolliert werden Leistungsvereinbarungen wie Termin, Preis, Menge oder Qualität der Produkte oder Dienstleistungen.⁸⁸

Neben den Kostenaspekten sind strategische Gesichtspunkte bei einer Make-or-Buy-Analyse von besonderer Bedeutung. Bestehende oder zukünftige Technologien, wofür das auszulagernde Unternehmen keine Kompetenzen besitzt, werden zunehmend an Fremdfirmen ausgelagert. Vor allem IT-Leistungen waren in den vergangenen Jahren von den Fremdvergaben betroffen. Neben dem strategischen Wettbewerbsvorteil durch den Einsatz neuer, fremdbezogener Technologien, werden auch zunehmend kostengünstige Waren oder ganze Vormontagen ausgelagert. Grund dafür ist zum einen die wachsende Anzahl an Beschaffungsobjekten und zum anderen die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen. Strategisch gesehen, kann sich ein Unternehmen auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren, wenn es wenige Beschaffungsobjekte einer höheren Fertigungsstufe bezieht. Man spricht auch von der Beschaffungsstrategie des *Modular Sourcing*.⁸⁹

Durch eine umfassende Make-or-Buy-Analyse wird eine Identifikation der Kernkompetenzen abgewogen. Handelt es sich bei einem Bauteil, einer Ware oder eine Dienstleistung um die eigene Kernkompetenz, sollte keine Fremdvergabe erfolgen. Sofern das Unternehmen spezielle Fähigkeiten nicht besitzt, ist es ratsam sich durch eine Fremdvergabe, die fehlende Kompetenz und das Wissen zu beziehen. Das strategische Beschaffungsmanagement hat in diesem Fall die Aufgabe, der Unternehmensleitung die möglichen Folgewirkungen einer Fremdvergabe darzulegen.

3.3.6. Supplier-Relationship-Management

Supplier Relationship Management (SRM) ist ein Konzept, das sämtliche Prozesse zwischen einer Unternehmung und seinen Lieferanten beschreibt. Es umfasst die Lieferantenauswahl, Lieferantentwicklung und Lieferantenintegration.⁹⁰ Das Ziel besteht darin, sämtliche Aktivitäten entlang des Beschaffungsprozesses zu

⁸⁸ Vgl. Piontek, J., 2016, S. 85.

⁸⁹ Vgl. Large, R., 2009, S. 94.

⁹⁰ Vgl. Werner, H., 2008, S. 21.

optimieren. Dazu zählen die Reduzierung der Prozesskosten, die Senkung der Einkaufspreise, sowie die Verbesserung der Produktqualität. Die wesentlichen Merkmale beziehen sich auf die horizontale Kooperationsintensität in Bezug auf den Wertschöpfungsumfang und der vertikalen Kooperationsintensität in Bezug auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Lieferanten.⁹¹

3.3.7. Balanced Scorecard

Zu Beginn der 90er Jahre wurde die BSC vom Nolan Norton Institute, unter Führung von David P. Norton und Robert S. Kaplan, im Rahmen einer Studie mit zwölf US-amerikanischen Unternehmen entworfen.⁹² Als Reaktion auf die zunehmende Kritik an traditionellen Kennzahlensystemen zur Leistungsmessung, sollten ebenso finanzielle als auch nicht-finanzielle Kennzahlen erfasst werden. Bei Zusammenstellungen und den Einsatz von Kennzahlen, spricht man von *Performance Measurement*. In der Studie wurden folgende zentrale Probleme bei der Leistungsmessung durch herkömmliche Performance-Measurement-Systeme festgestellt:

1. Informationen gehen aufgrund von unzähligen Kennzahlen und komplexen Berechnungen verloren.
2. Kennzahlen besitzen einen Vergangenheitscharakter und keine Aussagefähigkeit über zukünftige Entwicklungen.
3. Fokus der Kennzahlen ausschließlich auf monetäre Aspekte, d.h. andere Faktoren, angeknüpft am Geldfluss, wurden nicht betrachtet. Keine Abbildung der Strategien durch Kennzahlen.⁹³

Traditionelle Performance-Measurement-Systeme sind z.B. das DuPont-Kennzahlensystem⁹⁴ oder das ZVEI-System⁹⁵. Bereits im Jahr 1992 konnten die Ergebnisse der Studien zur BSC, in der Harvard Business Review vorgestellt werden.⁹⁶ Die Studie verfolgte das Ziel, altbewährte Kennzahlensysteme an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, mit denen die Wirtschaft vom Industriezeitalter in das Informationszeitalter konfrontiert waren.⁹⁷ Darüber hinaus wurde die Verwendung

⁹¹ Vgl. Werner, H., 2008, S. 21.

⁹² Vgl. Kaplan, R. / Norton, D., 1997, S. VII.

⁹³ Vgl. Ehrmann, H., 2007, S. 13 f.

⁹⁴ Vgl. Vgl. Gladen, W., 2005, S. 76.

⁹⁵ Vgl. Erdmann, M., 2013, S. 71.

⁹⁶ Vgl. Weber, J. / Schäffer, U., 2000, S. 1.

⁹⁷ Vgl. Kaplan, R. / Norton, D., 1997, S. 2 f.

von vergangenheitsorientierten Finanzkennzahlen bemängelt.⁹⁸ Dadurch war es nahezu unmöglich, Rückschlüsse über Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu ziehen. Es fand lediglich eine Dokumentation der erhobenen Daten statt.⁹⁹ In Frankreich ist das sogenannte *Tableaux de Bord* als Kennzahlensystem weit verbreitet, welche auch nicht-finanzielle Kennzahlen einbezieht.¹⁰⁰ Das Ziel eines modernen Performance-Measurement-Systems muss es also sein, ein Unternehmen anhand von „vorgelagerten, aus der Strategie klar abgeleiteten, nach Möglichkeit messbaren und dadurch kontrollierbaren Steuergröße zu steuern.“¹⁰¹ Unter der Annahme, dass ein geeignetes Kennzahlensystem diesen Anforderungen gerecht wird, sind bei der Zusammenstellung von Kennzahlen folgende Eigenschaften zu berücksichtigen.

- Abbildung von kurzfristigen und langfristigen Zielen
- Bezug zu monetären und nicht-monetären Größen
- Verwendung von strategischen und operativen Kennzahlen
- Abbildung externer und interner Prozesse
- Ermittlung der Kosten- und Leistungstreiber
- Berücksichtigung harter und weicher Faktoren
- Aufzeigen von vergangenen und zukünftigen Leistungen¹⁰²

Das Konzept der BSC setzt genau dort an, wo finanzielle Kennzahlen um Kennzahlen in der Kunden-, Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt werden.¹⁰³ Das Grundlagenmodell der BSC setzt sich aus insgesamt vier Perspektiven zusammen, wie in der folgenden Abbildung veranschaulicht. Jeder dieser Perspektiven sind Ziele zugeordnet, die sich über entsprechende Kennzahlen ausdrücken lassen. Mithilfe von geeigneten Maßnahmen wird die Zielerreichung verfolgt. Die Kennzahlen schließen somit die Lücke zwischen der Erreichung eines Ziels und der Ausführung entsprechender Maßnahmen. Zielwerte für die Kennzahlen geben Aufschluss darüber, inwiefern sich die getroffenen Maßnahmen auf die Erreichung der Ziele auswirken.

⁹⁸ Vgl. Weber, J. / Schäffer, U., 2000, S. 2.

⁹⁹ Vgl. Engelhardt, C., 2002, S. 17.

¹⁰⁰ Gladen, W., 2005, S. 352.

¹⁰¹ Vgl. Engelhardt, C., 2002, S. 17.

¹⁰² Vgl. Asmussen, N., 2009, S. 73.

¹⁰³ Vgl. Asmussen, N., 2009, S. 73.

ABBILDUNG 9: GRUNDMODELL DER BALANCED SCORECARD



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan, R.; Norton, D., 1997, S. 9.

Die *Finanzperspektive* wird maßgeblich von den Zielen und Interessen der Unternehmensleitung und den Kapitalgebern bestimmt. Sie kann Aufschluss über den Erfolg oder Misserfolg der Strategie geben, indem Sie diese messbar macht. Typische Finanzkennzahlen sind Cashflow, Umsatzwachstum, ROI (Return on Investment), EVA (Economic Value Added) oder ROCE (Return on Capital Employed). Die Wahl der Spitzenkennzahl, in diesem Kontext monetär bzw. wertorientiert, ist von der jeweiligen Zielsetzung abhängig. Der Finanzperspektive wird eine besondere Bedeutung zugesprochen, auch wenn dies in der ursprünglichen Definition der BSC nicht der Fall ist.¹⁰⁴ Für die besondere Bedeutung sind die Existenzbedingungen der Unternehmen bezogen auf Liquidität, Rentabilität und Wachstum maßgebend.¹⁰⁵ Die *Kundenperspektive*, oder je nach Einsatzgebiet auch Markt- bzw. Marketingperspektive, diskutiert die Erfolgswirksamkeit von Business-to-Business (von Unternehmen zu Unternehmen) und/oder Business-to-Customer (von Unternehmen zu Kunde). Im Vordergrund dieser Perspektive steht die Sicht des Kunden auf das Unternehmen.¹⁰⁶ Hier kann zwischen Grundkennzahlen wie Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Marktanteil und Leistungstreiberkennzahlen

¹⁰⁴ Vgl. Selders, M., 2009, S. 44.

¹⁰⁵ Vgl. Barthélemy, F., et al., 2011, S. 67.

¹⁰⁶ Vgl. Selders, M., 2009, S. 44.

unterschieden werden. Leistungstreiberkennzahlen geben Auskunft darüber, was geboten werden muss, um die Grundkennzahlen zu steigern.¹⁰⁷

Die Prozess- oder auch interne *Prozessperspektive* kann die Erfüllung der aufgestellten Ziele der beiden zuvor erläuterten Finanz- und Kundenperspektive beeinflussen. Sie spiegelt die Sicht auf die Kernprozesse des Unternehmens wieder. Zu den drei Kernprozessen zählen Innovationsprozess, Betriebsprozess und Kundendienstprozess.¹⁰⁸ Die Prozessperspektive betrachtet wesentliche Kennzahlen in Bezug auf Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität. Als Beispiel für Kennzahlen dieser Perspektive können der Anteil neuer Produkte am Umsatz, Durchlaufzeit oder Reaktionszeiten im Kundenservice genannt werden.¹⁰⁹

Die *Lern- und Entwicklungsperspektive* bildet die Basis der anderen drei Perspektiven der BSC. Wichtige Kennzahlen für die Zielerreichung dieser Perspektive sind z.B. Mitarbeiterpotenziale, Potenziale von Informationssystemen sowie Motivation von Mitarbeitern. Schließlich hängt der Erfolg der Unternehmung von der Umsetzung der formulierten Strategien ab. Ohne die entsprechende Investition in die Mitarbeiter wird die Erreichung der Sollzustände begrenzt realisierbar. Sie bilden die Innovationspotenziale des Unternehmens und fördern das Lernen und das Wachstum und dementsprechend die Orientierung am Unternehmensziel.¹¹⁰

¹⁰⁷ Vgl. Vahrenkamp, R., 2012, S. 144; Vgl. Werner, H., 2008, S. 358;

¹⁰⁸ Vgl. Werner, H., 2008, S. 47.

¹⁰⁹ Vgl. Kaplan, S. / Norton., D., 2009, S. 11.

¹¹⁰ Vgl. Selders, M., 2009, S. 46.

4. Anwendung der Balanced Scorecard im Beschaffungsmanagement

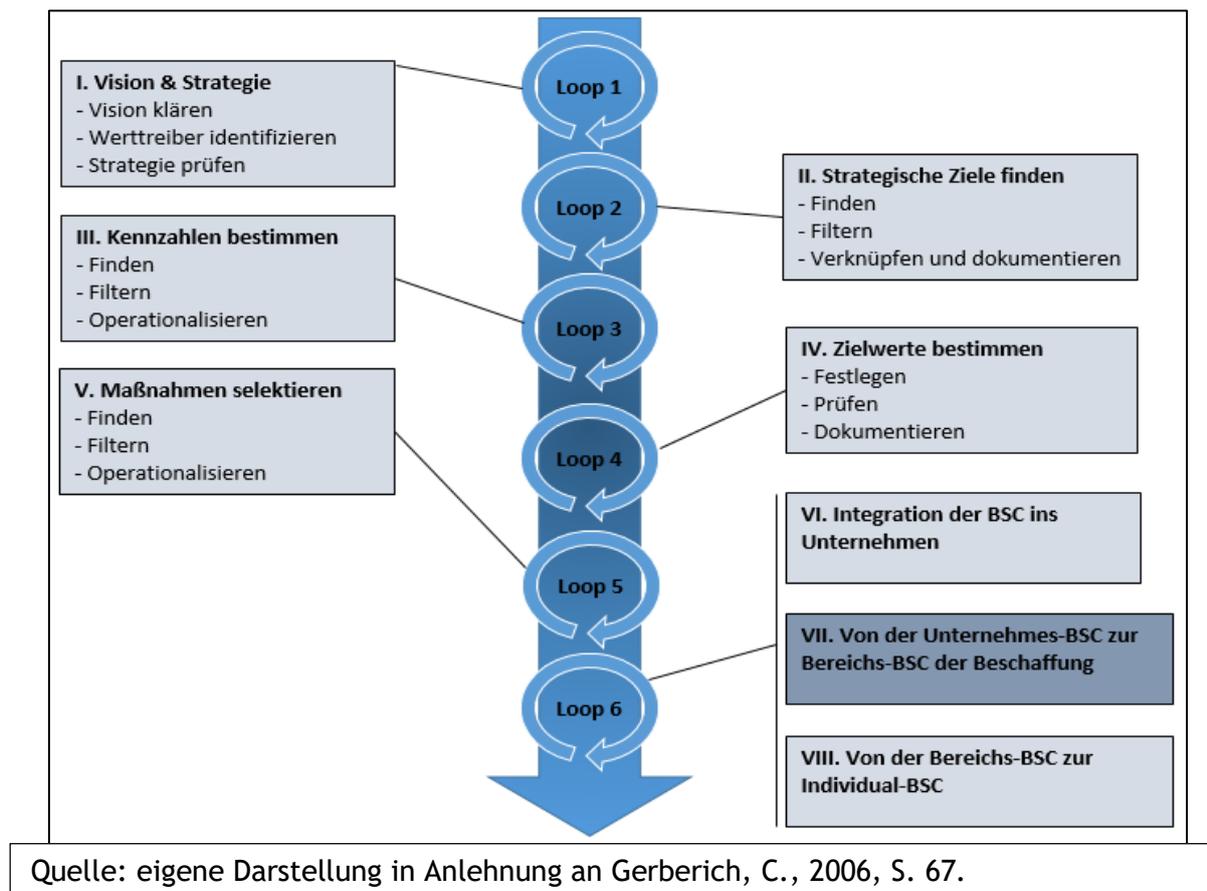
Dieses Kapitel bildet den eigentlichen Hauptteil dieser Untersuchung. Mithilfe des SLC der BSC sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die BSC im Beschaffungsmanagement zu implementieren. Ausgehend von der Entwicklung einer Unternehmens-BSC nach dem SLC, wird diese heruntergebrochen auf die Bereichs-BSC der Beschaffung. Es sei anzumerken, dass es sich bei dem Aufbau und der Gestaltung um ein theoretisches Beispiel handelt. In dieser Konzeption wird ein fiktives Unternehmen erstellt, aus dem die Bereichs-BSC für die Beschaffung abgeleitet werden soll.

4.1. Vorgehensweise zur Implementierung der Balanced Scorecard nach dem Six Loop Concept

Das SLC ist ein von Prof. Dr. Gerberich & Partner entwickeltes Konzept zur Implementierung der BSC in Unternehmen. Die besondere Bedeutung bei diesem Konzept ist die Vorgehensweise, welche eine geschlossene Wirksamkeit beim Inhalt und Aufbau der BSC gewährleisten soll. Das englische Wort „loop“ steht für das deutsche Wort Schleife und beinhaltet in diesem Fall einen kontinuierlichen Überarbeitungs- und Verbesserungsprozess. Dieser Prozess wird mithilfe von „sixloops“, also sechs miteinander verknüpften Schleifen bzw. genau definierten Arbeitspaketen, durchgeführt. Die Arbeitspakete wiederum beinhalten mehrere Teilaufgaben, welche eine standardisierte und regelmäßige Überarbeitung der BSC ermöglichen. Bei der Vorgehensweise lassen sich ganze Arbeitspakete oder einzelne Teilaufgaben wiederholen und überarbeiten, sodass eine proaktive Anpassung auf sich verändernde Parameter, z.B. die Veränderung der Wettbewerbssituation, eingenommen werden kann.¹¹¹ Die folgende Abbildung dient als Übersicht zur Einführung der BSC nach dem SLC. In dieser Untersuchung werden lediglich sieben von insgesamt acht Teilaufgaben berücksichtigt, da sich diese Arbeit mit der Konzipierung und Anwendung einer Bereichs-BSC beschäftigt, der keine Individual-BSC folgen soll. Eine Weiterführung zur Individual-BSC würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und die eingangs beschriebenen Problemsituationen nicht oder nur teilweise berücksichtigen.

¹¹¹ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2006, S. 66 ff.

ABBILDUNG 10: EINFÜHRUNG DER BALANCED SCORECARD NACH DEM SIX LOOP CONCEPT



In der Praxis bewährt und bei namenhaften Unternehmen angewendet, kann die Methodik des SLC zur Anwendung der BSC für das gesamte Unternehmen oder heruntergebrochen auf die zweite Unternehmensebene in den verschiedenen Funktionsbereichen

- Forschung und Entwicklung (F&E),
- Beschaffung,
- Produktion,
- Marketing und Vertrieb angewendet werden.

Insbesondere im Beschaffungsbereich birgt die Methode einen großen Nutzen, aufgrund der schnellen Reaktionsfähigkeit und Ermittlung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen von internen und externen Einflussfaktoren.¹¹²

¹¹² Siehe Anhang.

Um dem Leser die Grundlagen für das SixLoop Concept nahezubringen, wird angenommen, dass es sich um ein Unternehmen im produzierenden Gewerbe handelt. Die *Push&Pull GmbH & Co. KG* ist ein international agierendes Unternehmen im Bereich der Automatisierungstechnik. Zu ihrem Produktportfolio gehören u.a. Getriebe, Getriebemotoren, Umrichtertechnik, Servo-Antriebstechnik, Steuerungstechnik und Software. Zurückblickend auf eine über 70-Jährige Unternehmensgeschichte ist das Unternehmen auf rund 15.000 Mitarbeiter, 12 Fertigungswerke und 25 Technologiezentren in 35 Ländern auf vier Kontinenten herangewachsen. Aufgrund von stetigem Wachstum und zahlreichen Innovationen, erwirtschaftet die *Push&Pull GmbH & Co. KG* einen Umsatz von über 3 Milliarden Euro weltweit im Jahr 2017. Durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck im Zuge der Globalisierung und den steigenden Anforderungen an individuellen Kundenwünschen, soll die *Push&Pull GmbH & Co. KG* ihre Position am Markt überdenken. Hierzu wird eine BSC nach dem Six Loop Concept entwickelt. Für die neue Positionierung hat die *Push&Pull GmbH & Co. KG* folgende Vision vorgestellt:

„Our vision ist to provide mobility in every process, in every part of production, in every place where are new opportunities to move on.“¹¹³

Auf Basis dieser Leitbildaussage sollen Strategien entwickelt werden, die eine effiziente Umsetzung der BSC gewährleisten. Hierzu dient das erste Arbeitspaket des SLC.

Loop 1: Vision & Strategie

Im ersten Loop soll die aktuelle und zukünftige Ausrichtung der *Push&Pull GmbH & Co. KG* am Markt festgelegt werden. Mithilfe von Analysen der Unternehmensinternen und -externen Einflussfaktoren, wird die effiziente Umsetzung der Strategie gefördert. Unter Berücksichtigung der Leitbildaussage sollen folgende wesentliche Inhalte zur Umsetzung einbezogen werden:

- Sinn und Zweck der Unternehmung am Markt
- Differenzierung und Positionierung am Markt
- Kernkompetenzen und relevante Kernprozesse
- Strategische Wertziele (z.B. Renditeziele)

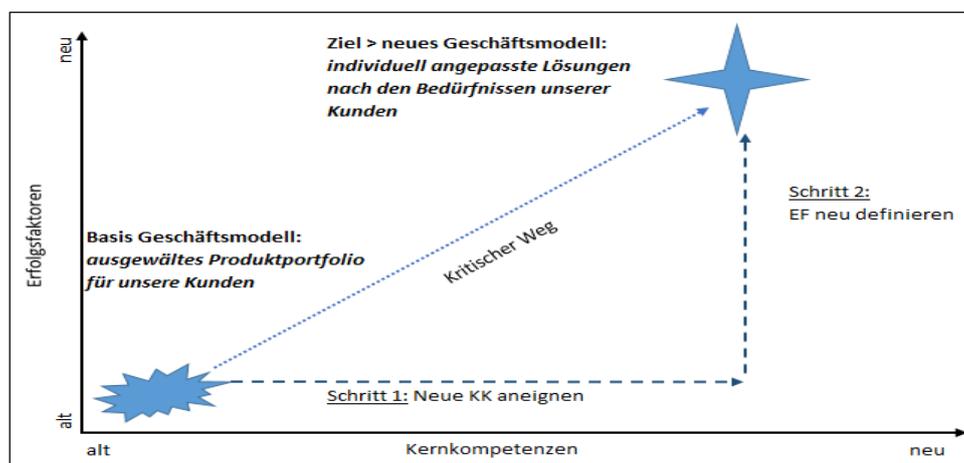
¹¹³ Dt. Unsere Vision ist es, Mobilität in jedem Prozess, in jedem Teil der Produktion und überall dort zu bieten, wo sich neue Möglichkeiten erschließen.

- Philosophie der Führung und Steuerung
- Kultur der Information und Kommunikation ¹¹⁴

Im Folgenden soll das Unternehmen Ihre strategische Ausrichtung konkretisieren. Hierzu wird das 7-Phasen-Modell der strategischen Planung nach Gerberich durchgeführt.

Die *erste Phase* beinhaltet die Festlegung zur Erreichung eines angestrebten Geschäftsmodells, wie folgende Abbildung veranschaulicht.

ABBILDUNG 11: ALTES UND NEUES GESCHÄFTSMODELL DER PUSH&PULL GMBH & CO. KG



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2006, S. 68.

Ausgehend von den bestehenden Kernkompetenzen in der F&E von Automatisierungstechnik und den dazugehörigen Softwarelösungen, soll das neue Geschäftsmodell der Push&Pull GmbH und Co. KG in der Bedürfnisbefriedigung von individuellen Kundenwünschen liegen. Hierzu sollen im ersten Schritt, bereits vorhandene sowie neue Kernkompetenzen in

- F&E,
- Konzeption und Design,
- Kundenkontaktmanagement,
- und Lieferantenmanagement

professionalisiert werden. Dies dient zum einen dazu, anstelle von Basislösungen durch ein ausgewähltes Produktportfolio, zusätzlich auch umfassende und individuell

¹¹⁴ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2006, S. 68.

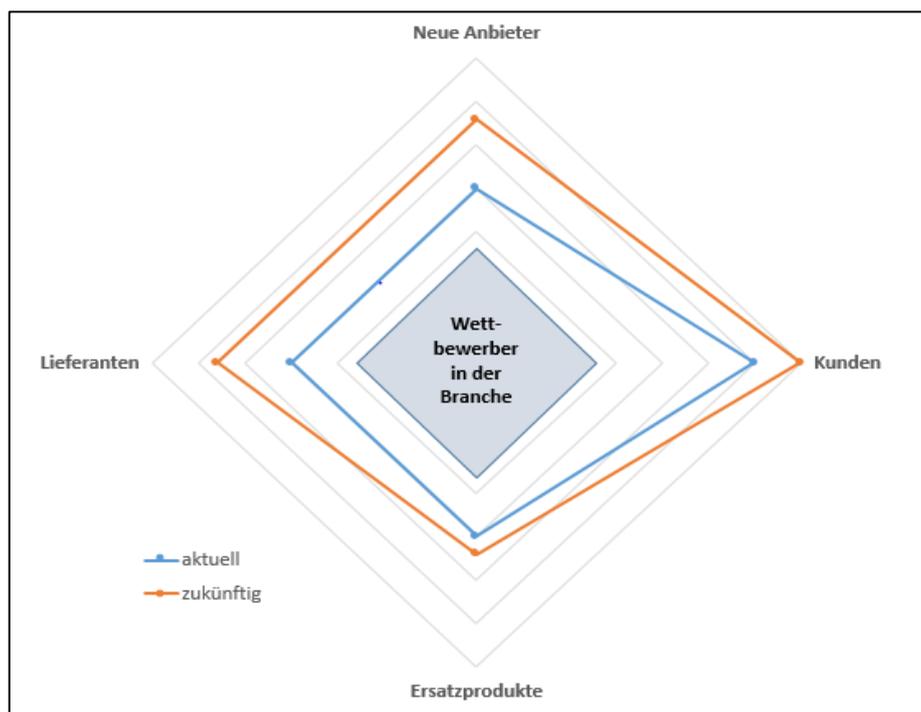
an den Kundenwünschen angepasste Systemlösungen anbieten zu können. Wesentliche Erfolgsfaktoren die zur Zielerreichung des neuen Geschäftsmodells beitragen sollen sind:

- Preise der Produktionsfaktoren
- Qualität der Vorprodukte verbessern
- Umfassendes Lieferantenmanagement durchführen
- Produktionskapazitäten rationalisieren
- Flexibilisierung der Produktion gewährleisten
- Reduzierung Fertigungstiefe
- Produktqualität verbessern
- Qualität der Vertriebssysteme und after-sales-services ausbauen
- Kundentreue fördern
- Innovationsbereitschaft fördern
- Forschungseffizienz steigern

Die *zweite Phase* der strategischen Planung beschäftigt sich mit der Einschätzung und Analyse verschiedener Wettbewerbskräfte der Automatisierungsbranche. Die gewonnenen Erkenntnisse geben dem Unternehmen die Möglichkeit, aktuelle und zukünftige Bedrohungen am Markt und im Wettbewerb zu erkennen. Folglich können geeignete strategische Maßnahmen zur Stärkung der eigenen Markt- und Wettbewerbsposition entwickelt werden.¹¹⁵ In der folgenden Abbildung ist ein deutlicher Anstieg der Bedrohung von *Wettbewerbern innerhalb der Branche* ist zu erkennen. Die stetige Zunahme des Wettbewerbsdrucks innerhalb der Automatisierungsbranche geht einher, mit dem zunehmenden Kosten- und Rationalisierungsdruck, sowie einer erhöhten Rivalität der Konkurrenz, durch eine gleiche Ausrichtung am Markt.

¹¹⁵ Vgl. Britzelmaier, B., 2017, S. 156.

ABBILDUNG 12: BRANCHENSTRUKTURANALYSE DER AUTOMATISIERUNGSBRANCHE



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2006, S. 68.

Weiterhin ist die steigende Produktpiraterie *neuer Anbieter* zu verzeichnen, die einen Umsatzverlust mit sich zieht. Auch die Bedrohung durch Plagiate, welche den Markteintritt für neue Anbieter bzw. potenzielle Konkurrenten erleichtert, wird in Betracht gezogen. Durch die *Kunden* ergibt sich eine große Abhängigkeit in Bezug auf hohe Abnahmevolumina weniger großer Kunden in der Chemie- und Pharmaindustrie. Auch der steigende Bedarf in der Automobilbranche setzt eine große Angebotsvielfalt voraus, die sich in der Verhandlungsmacht der Abnehmer widerspiegelt. *Ersatzprodukte* stellen wegen ihrer technischen Komplexität eine geringe Bedrohung dar. Es sei anzumerken, dass diesbezüglich keine genaue Aussage getroffen werden kann, da sich die Technologie der Automatisierung in einem stetigen Wandel befindet. Die *Verhandlungsstärke der Lieferanten* nimmt ebenfalls zu. Grund dafür ist die starke Konkurrenz in der Zuliefererbranche. Durch die zunehmende Differenziertheit der Vorprodukte entsteht eine hohe Abhängigkeit.

Phase drei beinhaltet die Stärken und Schwächen des Unternehmens und berücksichtigt dabei die Chancen und Risiken aus der Unternehmensumwelt. Mit einer SWOT-Analyse wie sie in Kapitel 3.3.1. ausführlich beschrieben und erläutert wurde, sollen Stärken ausgebaut werden, um Chancen zu nutzen, und die Schwächen

abgebaut werden, um Risiken zu vermeiden.¹¹⁶ Auf Basis der in Kapitel 3.3.1. Tabelle 5 dargestellten Umweltsituation und den in Abbildung 14 erfassten Stärken und Schwächen, ergeben sich folgende strategische Stoßrichtungen für die Push&Pull GmbH & Co. KG.

ABBILDUNG 13: SWOT-MATRIX DER PUSH&PULL GMBH & CO. KG

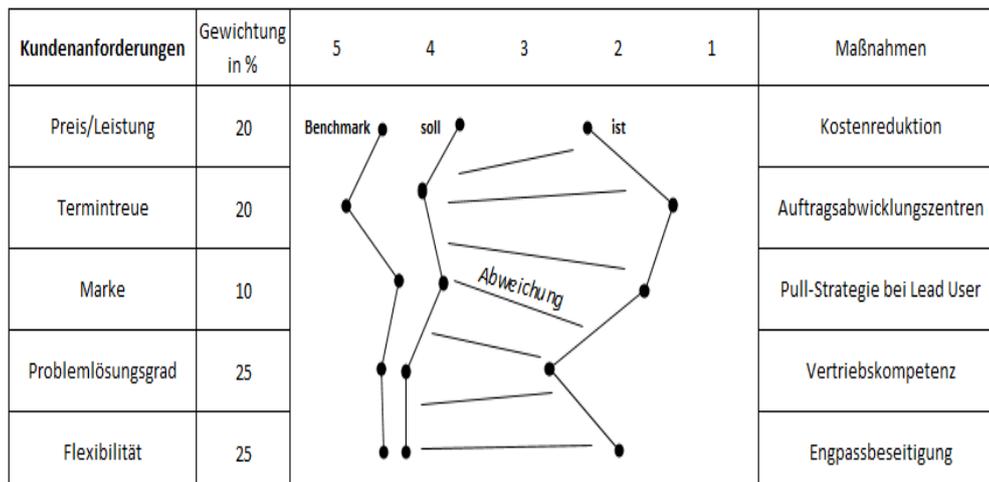
| Unternehmens- faktoren / Umwelt- faktoren | Stärken (S) | Schwächen (W) |
|--|--|---|
| Chancen (O) | Erweiterung des Produktportfolios um individuelle Kundenwünsche. Innovative Lösungen für Kunden in bestehenden Technologiezentren vorantreiben | Intensivierung in der Forschung & Entwicklung neuer Automatisierungstechniken. Entwicklung von kundenfreundlicher Soft- und Hardwaretechnik |
| Risiken (T) | Alleinstellungsmerkmal unserer Produkte und Dienstleistungen herstellen, um kostengünstigere Produkte potenzieller Wettbewerber zu relativieren. | Fertigungstiefe der Hardware reduzieren um Kosten und Ressourcen einzusparen. Aktuelles Produktportfolio überdenken und kostenintensive Prozesse mit geringer Wertschöpfung auslagern (Halbfabrikate) |

Quelle: eigene Darstellung

Die bisherigen Ergebnisse spiegeln die Relevanz der Kundenanforderungen auf die Push&Pull GmbH & Co. KG wieder. Diesbezüglich soll eine Aufstellung und Gewichtung der Kundenanforderungen in *Phase vier* vorgenommen werden. Hierzu wird ein Wettbewerbs-Benchmarking mit dem stärksten Konkurrenten der selbigen Branche durchgeführt. In der folgenden Abbildung ist zu erkennen, dass sich wesentliche Verbesserungspotenziale gegenüber dem stärksten Wettbewerber ermitteln lassen.

¹¹⁶ Vgl. Have, S., et al., 2003, S. 243 f.

ABBILDUNG 14: STÄRKEN-SCHWÄCHEN-PROFIL BEI DER ERFÜLLUNG VON KUNDENWÜNSCHEN

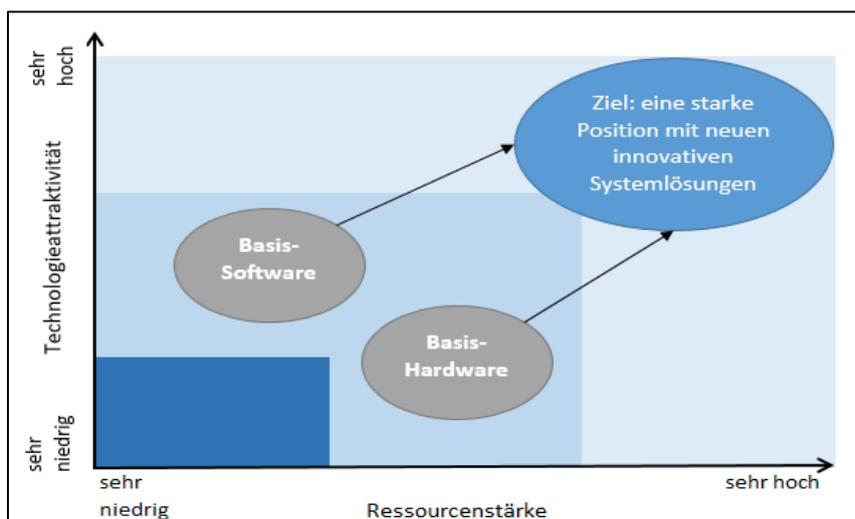


Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2006, S. 71.

Abbildung 14 zeigt die Lücken bei der Realisierung der Kundenwünsche auf. Hier wird zum Ausdruck gebracht, dass es wesentliche Verbesserungspotenziale gegenüber dem Benchmark-Partner gibt. Abgeleitet von den Schwächen bzw. nicht vorhandenen Stärken, werden Maßnahmen zur Erreichung des Soll-Zustandes eingeleitet, um die Lücken zu schließen.

Um die eigenen Stärken und Schwächen bei bestehenden und zukünftigen Technologien zu ermitteln wird in *Phase fünf* das technologische Niveau der Push&Pull GmbH & Co. KG mithilfe einer Technologie-Portfolio-Analyse ermittelt. Basis-Software sind in diesem Fall, vorgefertigte Softwareprogramme zur Implementierung der angebotenen Basis-Hardware der Unternehmung. Sie führen einfache Befehle aus und sind nur begrenzt in der unternehmerischen Praxis einsetzbar. Ebenso ist die Basis-Hardware, welche standardisierte Komponenten für die Anwendung in der Produktion darstellen, nur begrenzt anwendbar.

ABBILDUNG 15: TECHNOLOGIE-PORTFOLIO



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pfeiffer, W. / Dögl, R., 1986, S. 154.

Die genannten und beschriebenen Technologien befinden sich im sogenannten Selektionsfeld des Technologie-Portfolios. Der Unterschied liegt nunmehr im zukünftigen Umgang mit den Produkten der Push&Pull GmbH & Co. KG. Während sie in der Basis-Hardware eine hohe Ressourcenstärke besitzt, aber niedrige Technologieattraktivität aufweist, sollen hier zukünftig finanzielle Mittel und personelle Ressourcen eingespart werden, welche in der F&E zukünftiger Technologien einzusetzen sind.¹¹⁷ Bei der Basis-Software besteht eine hohe Technologieattraktivität und eine geringe Ressourcenstärke. In diesem Fall ergeben sich zwei alternative Handlungsempfehlungen für das Unternehmen.

1. Das Unternehmen steigt, angesichts schwacher Ressourcenstärke, aus dem Basis-Softwaregeschäft aus.
2. Das Unternehmen baut das Softwaregeschäft mit massiven Investitionen auf.¹¹⁸

Letzteres soll in diesem Fallbeispiel erfolgen.

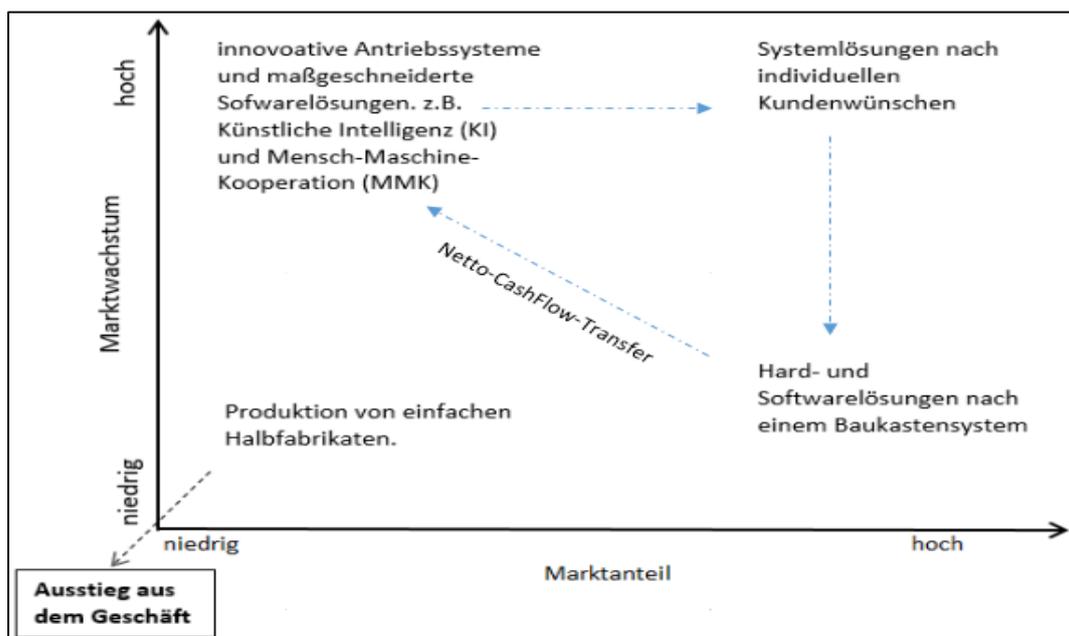
In *Phase sechs* sind die Auswirkungen getroffener Maßnahmen auf die Markt- und Wettbewerbsposition zu analysieren. Ebenso soll der strategische Weg zur Zielerreichung beschrieben werden. Hierzu dient das Produkt-Portfolio der Push&Pull GmbH & Co. KG. Es beinhaltet aktuelle und zukünftige Produkte. Welche Produkte sollen ausgelagert werden? Mit welchen Produkten erzielt das Unternehmen heute

¹¹⁷ Vgl. Pfeiffer, W. / Dögl, R., 1986, S. 166.

¹¹⁸ Vgl. Pfeiffer, W. / Dögl, R., 1986, S. 166.

einen Cashflow? Welche Produkte sollen in naher Zukunft den Cashflow erwirtschaften und welche Produkte sollen in ferner Zukunft einen hohen Cashflow generieren?¹¹⁹ Auf diese Fragestellungen wird in der folgenden Abbildung eingegangen.

ABBILDUNG 16: PRODUKT-PORTFOLIO-ANALYSE DER PUSH&PULL GMBH & CO. KG



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gerberich, C., 2005, S. 72.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Produkt-Portfolio-Analyse sind das Ergebnis der vorangegangenen Umwelt- und Unternehmensanalysen. Sie geben der Push&Pull GmbH & Co. KG die Möglichkeit eine strategische Stoßrichtung zu bestimmen. Halbfabrikate zur Herstellung von Fertigprodukten sollen demnach ausgelagert werden. Aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen wurde eine Make-or-Buy-Analyse der fünf gängigsten Produktkategorien wie Getriebe, Getriebemotoren, Umrichtertechnik, Servo-Antriebstechnik, und Steuerungstechnik vorgenommen. Lediglich die Fertigstellung und der Vertrieb der genannten Hardware, sowie Softwareprodukte bleiben in der eigenen Unternehmung, da sie als Endprodukte einen hohen Marktanteil aufweisen und einen hohen Cash-Flow einbringen. Die daraus generierten finanziellen und personellen Ressourcen, werden in die F&E neuer Produktlösungen investiert. Auf den Weg zu individuellen Systemlösungen sollen

¹¹⁹ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2006, S. 71 f.

weiterhin umfassende und maßgeschneiderte Automatisierungstechniken und Softwarelösungen entwickelt werden, die zu einer neuen Positionierung am Markt und einem Vorteil gegenüber dem Wettbewerb beitragen sollen.

Phase sieben versucht die Auswirkungen der verbesserten Wettbewerbsposition auf die Zielrendite des Unternehmens zu analysieren. Da diese Untersuchung ein theoretisches Beispiel ist, welche keine sensitiven Unternehmensdaten beinhaltet, wird dieser Schritt weitestgehend vernachlässigt. Die Push&Pull GmbH & Co. KG erzielte im Jahr 2017 einen Umsatz von 3 Mrd. € und weist ein ordentliches Betriebsergebnis (EBIT) von 300 Mio. € aus. Die Umsatzrentabilität für das Jahr 2017 lag demnach bei 10%. Für das Jahr 2019 soll die Umsatzrentabilität von 10%, bei gleichzeitiger Reduzierung der Fertigungskosten und Erhöhungen der Investitionen in Forschung und Entwicklung, beibehalten werden. Für das Jahr 2019 erhofft man sich durch den Zuwachs von Neukunden, einen Anstieg der Umsatzrendite um 3%.

Loop 2: Strategische Ziele

Das zweite Arbeitspaket ist der Ausgangspunkt für den Aufbau der BSC. Diejenigen strategischen Ziele mit hoher Relevanz für den Unternehmenswert, sollen in Loop 2 abgeleitet werden. Die erste Teilaufgabe ist die Selektion von wesentlichen Unternehmenszielen, die darauf abzielen

- die vorhandenen Kernkompetenzen,
- die Anforderungen und Erwartungen der Markt- und Kundensegmente,
- die relevanten Kernprozesse des Unternehmens,
- die Verfügbarkeit von finanziellen, technologischen und personellen Ressourcen,
- die Potenziale aus Allianzen, Partnerschaften und Netzwerken

zu berücksichtigen.¹²⁰ Diese Teilaufgabe wird in der weiteren Untersuchung, aufgrund der geringen Anzahl von strategischen Zielen, vernachlässigt. Es wird angenommen, dass die Selektion der wesentlichen Unternehmensziele folgende relevante Ziele hervorgebracht hat, welche in Tabelle 7 aufgelistet sind.

¹²⁰ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 72.

TABELLE 6: RELEVANTE STRATEGISCHE UNTERNEHMENSZIELE DER PUSH&PULL GMBH & CO. KG

| Ziele aus der Finanzperspektive | Ziele aus der Kundenperspektive | Ziele aus der Prozessperspektive | Ziele aus der Lern- und Entwicklungsperspektive |
|-----------------------------------|--|-------------------------------------|---|
| Unternehmensrentabilität steigern | Kundenindividuelle Betreuung gewährleisten | Interne Kundenzufriedenheit erhöhen | Mitarbeiterqualifikationen erhöhen |
| Geschäftswertbeitrag steigern | Kundenindividuelle Systemlösungen entwickeln | Nutzung neuer Technologien | Mitarbeitermotivation erhöhen |
| | Neue Kunden gewinnen | Reduzierung der Fertigungstiefe | Interne Zusammenarbeit fördern |

Quelle: eigene Darstellung

In einem weiteren Schritt werden die ausgewählten Ziele in eine Aktiv-Passiv-Matrix eingearbeitet. Die Besonderheit bei der folgenden Matrix, liegt in der Verbindung der strategischen Ziele mit den Perspektiven der BSC.¹²¹ Die Unternehmens-BSC soll im späteren Verlauf der Entwicklung, über die Finanzperspektive, Kundenperspektive, Prozessperspektive und Lern- und Entwicklungsperspektive dargestellt werden. Die Aktivsumme einer Zielsetzung spiegelt die kumulierte Einflussstärke auf die gegenübergestellten Ziele wieder. Die Passivsumme gibt Aufschluss über die Beeinflussbarkeit der Zielsetzungen. Somit kann eine schwache oder starke Beeinflussung festgestellt werden, wodurch sich eine systematische Verbindung herleiten lässt.¹²² Bei der Bewertung wird eine Skala von 0 bis 5 verwendet. Sollte das Ziel gegenüber dem Ziel der übergeordneten Perspektive keinen Einfluss aufweisen, wird sie mit einer 0 im entsprechenden Feld bewertet. Bei einer sehr starken Beeinflussung wird eine 5 in das dafür vorgesehene Feld eingefügt. Die Kumulative geben dem Anwender die Möglichkeit, ein Ranking zu entwerfen und daraus Rückschlüsse über die unterschiedlichen Ziele und deren Wirkungen zu ziehen.

¹²¹ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 74.

¹²² Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 76.

TABELLE 7: AKTIV-PASSIV-MATRIX DER ZIELE AUS DEN PERSPEKTIVEN DER UNTERNEHMENS-BSC

| Nr. | | 1 | 2 | 3 | |
|-----|--|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------|
| | Ziel | Geschäftsertrag steigern | Umsatzrentabilität steigern | Kostenstruktur optimieren | Aktivsumme |
| Nr. | Ziel | | | | |
| 4 | Kundenindividuelle Betreuung gewährleisten | 4 | 3 | 0 | 7 |
| 5 | Kundenindividuelle Systemlösungen entwickeln | 4 | 4 | 0 | 8 |
| 6 | Neue Kunden gewinnen | 4 | 5 | 0 | 9 |
| | Passivsumme | 12 | 12 | 0 | |

| Nr. | | 4 | 5 | 6 | |
|-----|-------------------------------------|--|--|----------------------|------------|
| | Ziel | Kundenindividuelle Betreuung gewährleisten | Kundenindividuelle Systemlösungen entwickeln | Neue Kunden gewinnen | Aktivsumme |
| Nr. | Ziel | | | | |
| 7 | interne Kundenzufriedenheit erhöhen | 4 | 3 | 2 | 9 |
| 8 | Nutzung neuer Technologien | 5 | 5 | 5 | 15 |
| 9 | Reduzierung der Fertigungstiefe | 4 | 4 | 0 | 8 |
| | Passivsumme | 13 | 12 | 7 | |

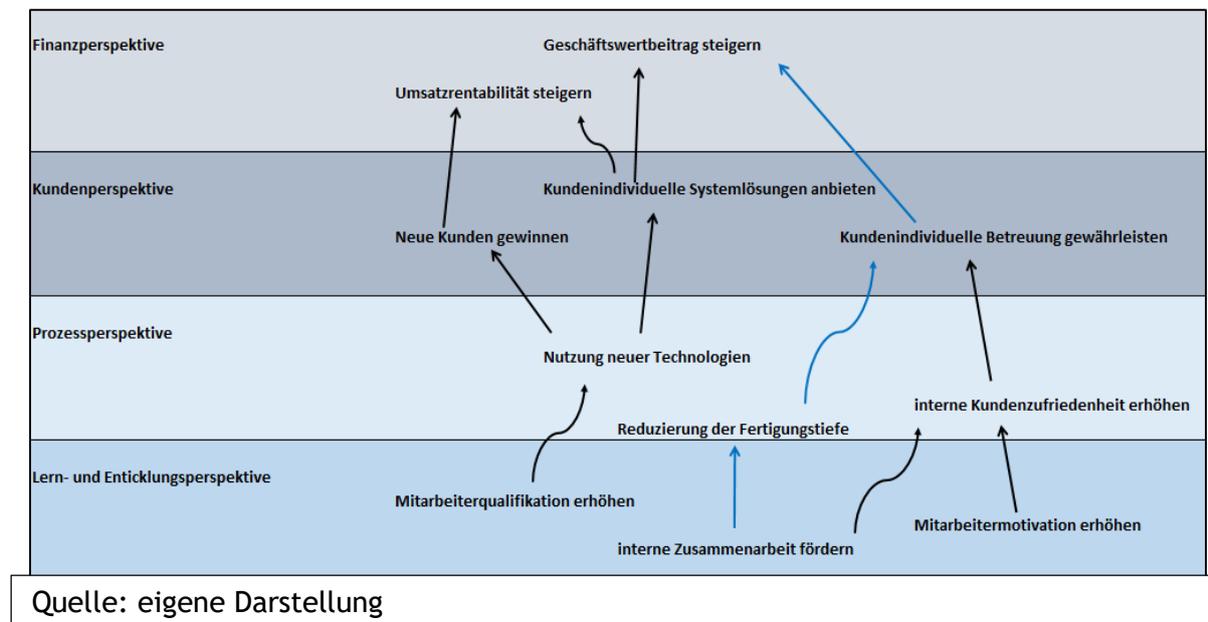
| Nr. | | 7 | 8 | 9 | |
|-----|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------|
| | Ziel | interne Kundenzufriedenheit erhöhen | Nutzung neuer Technologien | Reduzierung der Fertigungstiefe | Aktivsumme |
| Nr. | Ziel | | | | |
| 10 | Mitarbeiterqualifikation erhöhen | 4 | 5 | 3 | 12 |
| 11 | Mitarbeitermotivation erhöhen | 4 | 3 | 1 | 8 |
| 12 | interne Zusammenarbeit fördern | 5 | 4 | 5 | 14 |
| | Passivsumme | 13 | 12 | 9 | |

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schäfer, T., 2005, S. 26.

Nachdem die Matrizen und die Beziehungen der Ziele, mit den Perspektiven zueinander hergestellt wurden, kann eine grafische Darstellung der Ursache-Wirkungsketten (UWK) erstellt werden. Hiervon wird das strategische Ziel der

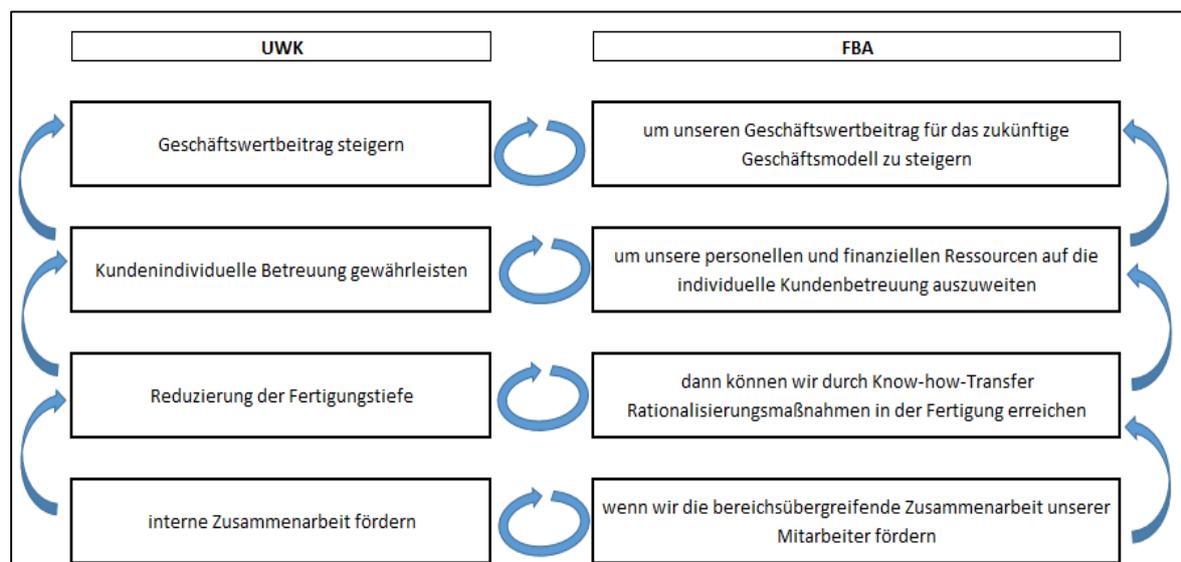
Finanzperspektive „Kostenstruktur optimieren“ von der Unternehmens-BSC ausgeschlossen, da keine Ursache-Wirkungszusammenhänge in Tabelle 7 erkannt werden konnte.

ABBILDUNG 17: URSACHE-WIRKUNGSKETTEN DER UNTERNEHMENS-BSC



Auf Basis der aufgestellten UWK sollen sogenannte Formulation of Basic Assumptions (FBA) zur inhaltlichen Klärung und Dokumentation der relevanten Unternehmensziele erstellt werden. Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, wird die markierte UWK aus Abbildung 17 als Beispiel zur weiteren Vorgehensweise des SLC herangezogen. Für eine umfassende Implementierung der BSC in das Unternehmen sollten alle anderen UWK, analog zum fortgeführten Beispiel, in die Arbeitspakete eingebunden werden.

ABBILDUNG 18: FBA - WORDINGBEISPIEL DER STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSZIELE



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schäfer, T., 2005, S. 29.

Die FBA werden in den folgenden Perioden verwendet, um die Annahmen zum Zeitpunkt der Entwicklung auf ihre Gültigkeit hin zu untersuchen.¹²³ Alle weiteren Arbeitspakete des SLC beschäftigen mit den abgeleiteten strategischen Zielen der starken UWK in Verbindung mit deren Kennzahlen in Loop 3, Zielwerten in Loop 4 und der Formulierung von Maßnahmen in Loop 5.¹²⁴

Loop 3: Kennzahlen bestimmen

Loop 3 beinhaltet die präzise Abbildung von Kennzahlen, welche durch die strategischen Ziele der vier Perspektiven der Unternehmens-BSC abgeleitet werden sollen. Hierfür ist die Wirkungsstärke der Kennzahlen auf die relevanten Ziele der UWK vorzunehmen.¹²⁵ Die Ermittlung erfolgt über eine Aktiv-Passiv-Matrix. Dieser Schritt wird in der weiteren Untersuchung vernachlässigt. Es wird angenommen, dass die nachstehenden Kennzahlen die stärkste Wirkung auf die relevanten Ziele der UWK haben. Die gefilterten Kennzahlen sind anschließend mit Früh- und Spätindikatoren zu hinterlegen. Dazu werden relevante Messgrößen definiert, die den zukünftigen Erfolg der Zielerreichung abbilden. Frühindikatoren signalisieren dabei die Entwicklungen vor

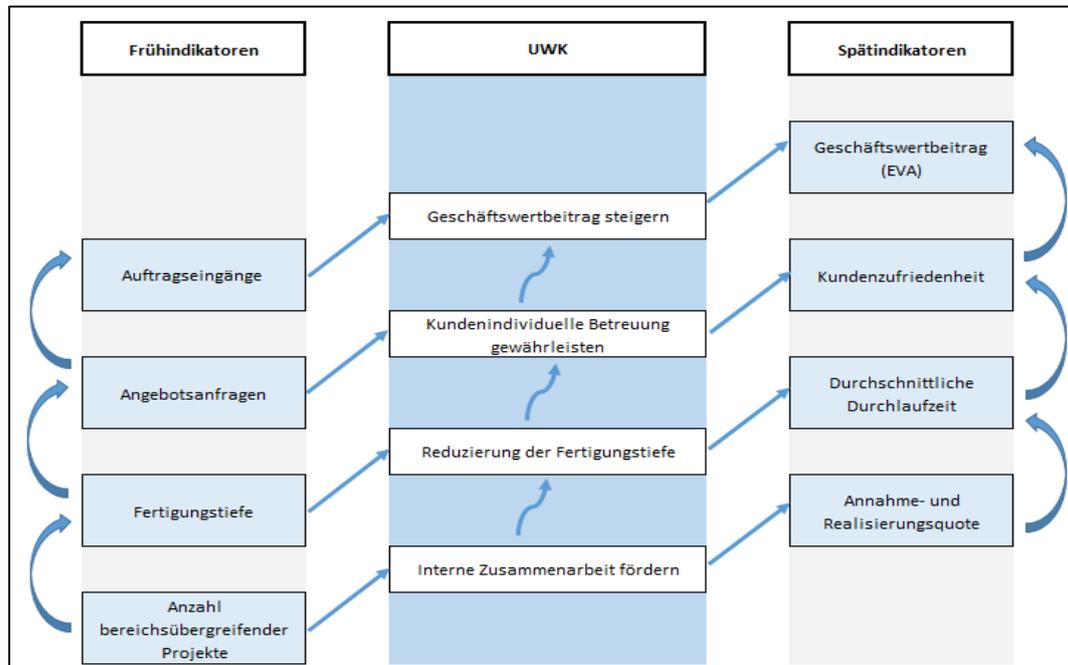
¹²³ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 78.

¹²⁴ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 77.

¹²⁵ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 77.

der eigentlichen Zielerreichung. Spätindikatoren hingegen geben erst nach der Realisierung, Aufschluss über den Erfolg oder Misserfolg der Zielerreichung.

ABBILDUNG 19: RELEVANTE ZIELE MIT FRÜH- UND SPÄTINDIKATOREN



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2006, S. 83.

Durch die Verknüpfung der genannten Indikatoren wird eine geschlossene Verkettung des Kennzahlensystems gewährleistet.¹²⁶

Loop 4: Zielwerte bestimmen

Für die erarbeiteten Kennzahlen aus Loop 3 werden im vierten Arbeitspaket Ist- und Zielwerte festgelegt. Zielwerte können z.B. durch ein Benchmarking der besten Mitbewerber ermittelt werden.¹²⁷ Unter Bezugnahme von Ist- und Zielwerten lassen sich über die periodische Darstellung, Aussagen zur Entwicklung der Zielerreichung tätigen. Dazu sind ausreichend Vergangenheitsdaten notwendig, um einen Vergleich und damit eine Analyse über die Aussagefähigkeit der Zielwerterreichung zu tätigen.

¹²⁶ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 81 f.

¹²⁷ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 83.

ABBILDUNG 20: FESTLEGEN PERIODISCHER ZIELWERTE

| Ziel Nr. | UWK | Kennzahl | Kennzahl Nr. | FI/SI* | Ist-Wert | Zielwert/ 2019 | Zielwert/ 2020 |
|----------|--|--|--------------|--------|-----------|----------------|----------------|
| 1 | Geschäftswertbeitrag steigern | Auftragseingänge ./. Auftragsbestand | 1.1 | FI | 12% | 15% | 18% |
| | | Economic Value Added (EVA) | 1.2 | SI | 50 Mio. € | 52 Mio. € | 53 Mio. € |
| 2 | Kundenindividuelle Betreuung gewährleisten | Kundenprojekt Anfragen ./. Gesamtangebotsanfragen | 2.1 | FI | 8% | 15% | 23% |
| | | Kundenzufriedenheit | 2.2 | SI | 35% | 50% | 75% |
| 3 | Reduzierung der Fertigungstiefe | Fertigungstiefe | 3.1 | FI | 65% | 40% | 25% |
| | | Durchschnittliche Durchlaufzeit | 3.2 | SI | 5,8 Std. | 4,35 Std. | 3,6 Std. |
| 4 | Interne Zusammenarbeit fördern | Anzahl bereichsübergreifender Projekte | 4.1 | FI | 10% | 15% | 20% |
| | | Annahme- und Realisierungsquote | 4.2 | SI | 10% | 25% | 28% |

* Frühindikatoren/Spätindikatoren

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2006, S. 84.

Loop 5: Maßnahmen selektieren

Die Erarbeitung, Identifizierung und Bewertung von Maßnahmen und Projekten dient der Erreichung der Zielwerte aus Loop 4. Nachdem Ziele und Zielwerte besprochen wurden, kann über die notwendigen Maßnahmen gesprochen werden. Hierzu sollen sinnvolle, auf die Ziele angepasste Maßnahmen, sowie die Bewertung einzelner Maßnahmen und deren Kosten- und Nutzenverhältnis analysiert werden.¹²⁸ Dazu werden aktuelle Maßnahmen und Projekte auf deren strategischen Zielbeitrag hin untersucht. In der folgenden Abbildung wird ebenfalls die ausgewählte UWK aus Loop 2 als Beispiel herangezogen.

¹²⁸ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 85.

ABBILDUNG 21: STRATEGIEFOKUSSIERUNG LAUFENDER PROJEKTE

| strategisches Ziel | Geschäftswertbeitrag steigern | Kundenindividuelle Betreuung gewährleisten | Reduzierung der Fertigungstiefe | Interne Zusammenarbeit fördern | strategischer Wert | finanzielle Ressourcen |
|---|-------------------------------|--|---------------------------------|--------------------------------|--------------------|------------------------|
| Laufendes Projekt | | | | | | |
| Projekt "Out" (Outsourcing im Hardwarebereich) | | | + | | 7 | 8 |
| Projekt "Fit" (Verkaufstraining im Außendienst) | + | + | | | 9 | 3 |
| Projekt "Crossover" (Kennenlernen neuer Geschäftsbereiche im Unternehmen) | | + | + | + | 5 | 5 |
| Kapazitäten in der Produktion ausbauen | | | | | | |

Das Projekt Kapazitäten in der Produktion ausbauen unterstützt keines der strategischen Ziele und sollte daher nicht weiter fortgeführt werden

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2006, S. 84.

Die drei Projekte, Outsourcing im Hardwarebereich („Out“), Verkaufstraining im Außendienst („Fit“) und das Kennenlernen neuer Geschäftsbereiche im Unternehmen („Crossover“), sind Maßnahmen die zur Erreichung der strategischen Ziele beitragen. Kapazitäten in der Produktion ausbauen, bildet keinen Kontext zu den strategischen Zielen und soll daher auf seine Notwendigkeit hin geprüft werden.¹²⁹

In einem weiteren Schritt werden zusätzlich zu den aktuellen Projekten und Maßnahmen, durch ein Brainstorming, weitere Maßnahmen für jedes einzelne strategische Ziel gesammelt. Wobei sich diese an den festgelegten Zielen in Loop 2 orientieren. Im Anschluss erfolgt eine Messung über die Wirkungsstärke der relevanten Maßnahmen gegenüber den strategischen Zielen.¹³⁰ Demnach wird die Messung in einer Aktiv-Passiv-Matrix abgebildet.

¹²⁹ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 86.

¹³⁰ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 87.

ABBILDUNG 22: AKTIV-PASSIV-MATRIX KONSOLIDierter MAßNAHMEN VERSUS ZIELE

| Ziel \ Maßnahme | Geschäftswertbeitrag steigern | Kundenindividuelle Betreuung gewährleisten | Reduzierung der Fertigungstiefe | Interne Zusammenarbeit fördern | Aktive Finanzmaßnahmen | Ressourcenaufwand/-verbrauch | Schwierigkeitsgrad | Aufwand x Schwierigkeitsgrad |
|---|-------------------------------|--|---------------------------------|--------------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------|------------------------------|
| Kooperationen mit Systemlieferanten eingehen | 0 | 1 | 5 | 2 | 8 | 7 | 2 | 14 |
| Joint-Venture in Südostasien | 0 | 0 | 5 | 1 | 6 | 9 | 3 | 27 |
| Investitionsverhalten strategiekonform, d.h. auf Systemlösungen hin durchführen | 2 | 0 | 3 | 0 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| Up-Selling Produkte entwickeln | 1 | 4 | 0 | 0 | 5 | 4 | 2 | 8 |
| Individuelle Werbe-Kontaktstrategie entwickeln | 3 | 3 | 0 | 0 | 6 | 4 | 3 | 12 |
| Webportal aufbauen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 4 |
| Crossfunktionales Know-how fördern | 0 | 0 | 2 | 5 | 7 | 2 | 2 | 4 |
| lokale Kundenzentren errichten, die von Finanzierung bis Rücknahme alles betreuen | 4 | 5 | 0 | 0 | 9 | 10 | 3 | 30 |
| Incentives für gute Kundenbetreuung anbieten | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| Lead-User suchen und involvieren | 5 | 5 | 0 | 1 | 11 | 4 | 2 | 8 |
| Passivsumme Finanzmaßnahmen | 16 | 20 | 15 | 9 | | | | |

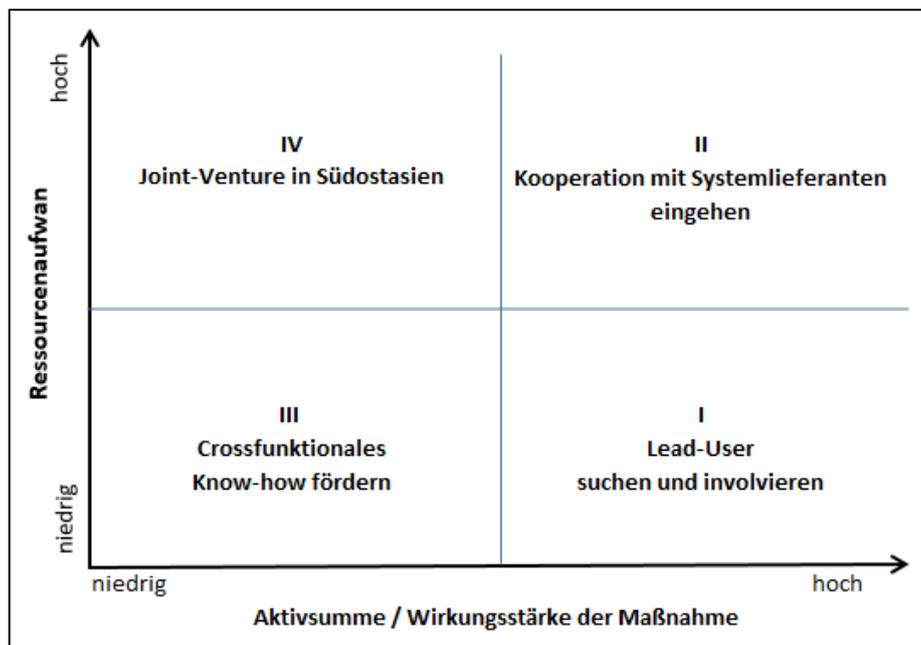
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2006, S. 87.

Zusammenfassend lassen sich Maßnahmen ermitteln, die einen starken Einfluss auf die Ziele der UWK ausüben. Diese sollen dann unter Bezugnahme eines festgelegten Budgets untersucht werden. Sind die ermittelten Maßnahmen außerhalb des Budgetrahmens, sind sie nicht umsetzbar. Um die Umsetzbarkeit der Maßnahmen zu präzisieren, soll das Ressourcenaufwand-Wirkungsstärken-Portfolio die konsolidierten Maßnahmen in folgende Felder einordnen:

- Feld I: Quick Wins sind Maßnahmen, die eine hohe Wirkungsstärke und einen geringen Ressourcenaufwand aufweisen. Sie besitzen die höchste Priorität.
- Feld II: Strategisch relevante Maßnahmen, die sowohl eine hohe Wirkungsstärke, als auch einen hohen Ressourcenverbrauch aufweisen.
- Feld III: Beinhaltet Maßnahmen, die eine geringe Wirkungsstärke und einen geringen Ressourcenverbrauch aufweisen. In diesem Feld sind Maßnahmen im Rahmen eines KVP durchzuführen.

- Feld IV: Sie sind Maßnahmen mit dem schlechtesten Kosten-Nutzenverhältnis. Diese sollten nicht weiter in Betracht gezogen werden.¹³¹

ABBILDUNG 23: BUDGETIERUNG STRATEGISCHER MAßNAHMEN



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2006, S. 88.

Die Maßnahme „lokale Kundenzentren errichten, die von Finanzierung bis Rücknahme alles betreuen“, gehört ebenso zu den strategisch Relevanten Maßnahmen und ist Feld II zuzuordnen.

Loop 6: Integration der BSC ins Unternehmen

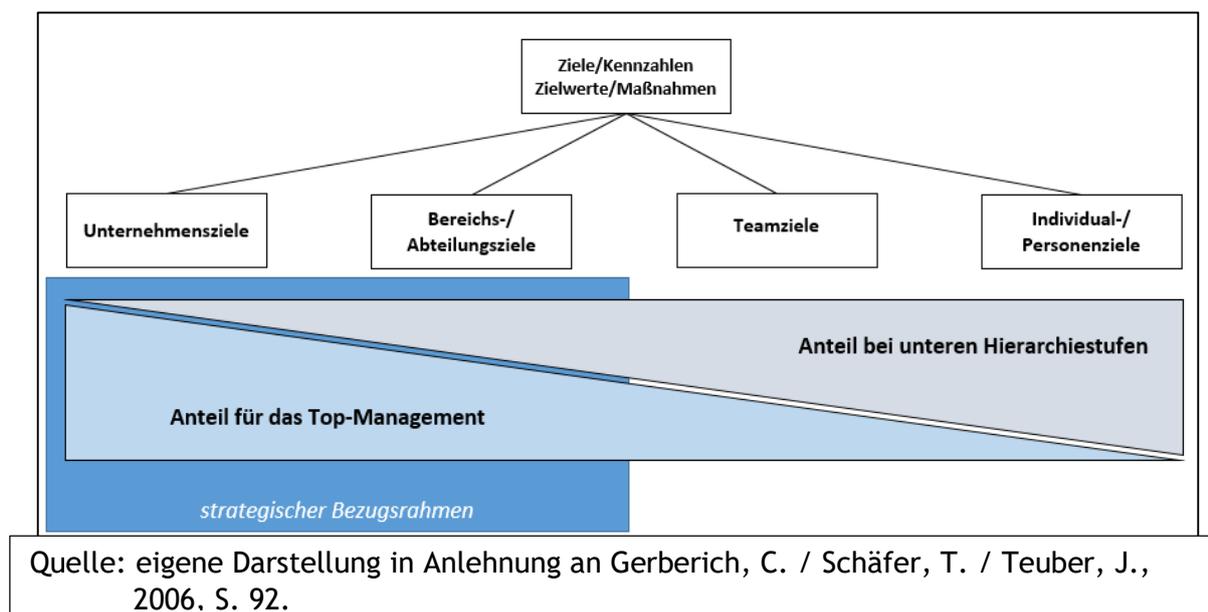
Im letzten Arbeitspaket des SCL wird die BSC in das Unternehmen integriert. Bevor die Implementierung vollzogen werden kann, wird die Unternehmens-BSC zur Bereichs-BSC heruntergebrochen, welche wiederum auf die Individual-BSC heruntergebrochen werden kann.¹³² Wie eingangs erwähnt, wird in der weiteren Untersuchung lediglich das Herunterbrechen auf die Bereichs-BSC vorgenommen. Bei der Integration der BSC in die bestehenden Steuerungsprozesse sind diejenigen Schwerpunkte zu berücksichtigen, die sich in einer kontinuierlichen strategischen Ausrichtung des Unternehmens widerspiegeln. In der folgenden Abbildung wird der

¹³¹ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 87.

¹³² Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 92.

Bezugsrahmen zur weiteren Integration der Unternehmens-BSC zur Bereichs-BSC verdeutlicht.

ABBILDUNG 24: KASKADIERUNG DER UNTERNEHMENS-BSC



Interne und externe Einflussfaktoren sind in die BSC zu integrieren, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Es gilt die BSC zusammen mit den Entwicklungen der Unternehmung zu optimieren und ggf. bestehende Strategien zu überarbeiten. Besonders bei der Ableitung der Unternehmens-BSC für die Bereichs-BSC ist darauf zu achten, dass die Ausrichtung der Bereichsziele an die Unternehmensziele gekoppelt ist.¹³³ Dazu soll im nächsten Kapitel die Implementierung und Anwendung der Bereichs-BSC im Beschaffungsmanagement, unter Berücksichtigung der strategischen Ziele, Kennzahlen, Zielwerte und Maßnahmen der Unternehmens-BSC, erfolgen.

4.2. Implementierung – Anwendung der Balanced Scorecard im Beschaffungsmanagement

Analog zur Vorgehensweise in Kapitel 4.1. wird in diesem Kapitel die Ableitung der strategischen Ziele, relevanten Kennzahlen, Ist- und Zielwerte und Maßnahmen aus der Unternehmens-BSC vorgenommen. Da sich Loop 2 als Ausgangspunkt für den Aufbau der BSC eignet, werden im ersten Schritt die strategischen Ziele des

¹³³ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 93.

Beschaffungsmanagements auf die Wirkungsstärke der Unternehmensziele untersucht. In einem Brainstorming formuliert die Unternehmensführung und das Beschaffungsmanagement der Push&Pull GmbH & Co. KG potenzielle strategische Ziele. Nachdem eine Vielzahl von Zielen auf Ihre operative Handlungsnotwendigkeit und dem strategischen Wettbewerbsvorteil geprüft wurden,¹³⁴ lassen sich folgende strategische Beschaffungsziele festhalten.

TABELLE 8: RELEVANTE STRATEGISCHE BESCHAFFUNGSZIELE DER PUSH&PULL GMBH & CO. KG

| | | | |
|--|---|---------------------------------------|--|
| Ziele aus der Werteperspektive | Ergebnisbeitrag steigern | Kostenstruktur optimieren | |
| Ziele aus der internen Kunden- und Prozessperspektive | Bereichsübergreifende Zusammenarbeit verbessern | Zufriedenheit interner Kunden erhöhen | Prozessqualität verbessern |
| | Bündelung von Einkaufsvolumen | Kosteneinsparungen realisieren | Nutzung neuer Technologien |
| Ziele aus der Lern- und Entwicklungsperspektive | Mitarbeitermotivation erhöhen | Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen | Mitarbeiterqualifikation erhöhen |
| Ziele aus der Lieferantenperspektive | Kommunikation mit den Lieferanten verbessern | Lieferantenbasis reduzieren | Frühzeitige Lieferantenintegration fördern |

Quelle: eigene Darstellung

Um den Aufgaben und Zielen der Beschaffung Rechnung zu tragen, sind die klassischen Perspektiven der BSC modifiziert. Die Finanzperspektive wird in die Werteperspektive umbenannt. Ebenso ist die Kunden- und Prozessperspektive in eine interne Kunden- und Prozessperspektive zusammengeführt, da die Beschaffung zur Befriedigung der internen Kundenbedürfnisse zuständig ist. Im weitesten Sinne trägt die Beschaffung zwar zur Befriedigung der Bedürfnisse der Endkunden bei, doch wird bei der Anwendung der Bereichs-BSC keine direkte Verknüpfung hergestellt. Die Beschaffungsprozesse tragen maßgeblich dazu bei, die Ziele aus der internen

¹³⁴ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 73.

Kundenperspektive, wie der Produktion und im weitesten Sinne den Vertrieb,¹³⁵ zu erreichen und sind daher zusammen in der internen Kunden- und Prozessperspektive aufgeführt. Des Weiteren wird eine Lieferantenperspektive hinzugefügt.

Um die Wirkungsstärke der ermittelten Ziele gegenüber den Unternehmenszielen festzustellen, erfolgt eine Darstellung der relevanten Beschaffungsziele und den relevanten Unternehmenszielen aus Tabelle 6, durch eine Aktiv-Passiv-Matrix.

ABBILDUNG 25: WIRKUNGSSTÄRKE DER BESCHAFFUNGS- UND UNTERNEHMENSZIELE ZUEINANDER

| | Unternehmensziel = U | U1 | U2 | U3 | U4 | U5 | U6 | U7 | U8 | U9 | U10 | U11 | Aktivsumme |
|-----------------------------|---|------------------------------------|-------------------------------|--|--|----------------------|-------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------|
| Beschaffungsziel = B | | Unternehmenserhaltbarkeit steigern | Geschäftswertbeitrag steigern | Kundenindividuelle Betreuung gewährleisten | Kundenindividuelle Systemlösungen entwickeln | Neue Kunden gewinnen | Interne Kundenzufriedenheit erhöhen | Nutzung neuer Technologien | Reduzierung der Fertigungstiefe | Mitarbeiterqualifikationen erhöhen | Mitarbeitermotivation erhöhen | Interne Zusammenarbeit fördern | |
| B1 | Erfolgsbeitrag steigern | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 13 |
| B2 | Kostenstruktur optimieren | 3 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 11 |
| B3 | Bereichsübergreifende Zusammenarbeit verbessern | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | | 21 |
| B4 | Zufriedenheit interner Kunden erhöhen | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | | 2 | 1 | 3 | 2 | 5 | 14 |
| B5 | Prozessqualität verbessern | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 27 |
| B6 | Bündelung von Einkaufsvolumen | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| B7 | Kosteneinsparungen realisieren | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 16 |
| B8 | Nutzung neuer Technologien | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| B9 | Mitarbeitermotivation erhöhen | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | 4 | | 3 | 16 |
| B10 | Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| B11 | Mitarbeiterqualifikation erhöhen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 5 | 3 | | 4 | 3 | 18 |
| B12 | Kommunikation mit den Lieferanten verbessern | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 2 | 22 |
| B13 | Lieferantenbasis reduzieren | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 5 | 4 | 1 | 3 | 21 |
| B14 | Frühzeitige Lieferantenintegration fördern | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 4 | 5 | 3 | 0 | 3 | 19 |
| | Passivsumme | 19 | 21 | 0 | 0 | 0 | 28 | 41 | 44 | 37 | 24 | 30 | |

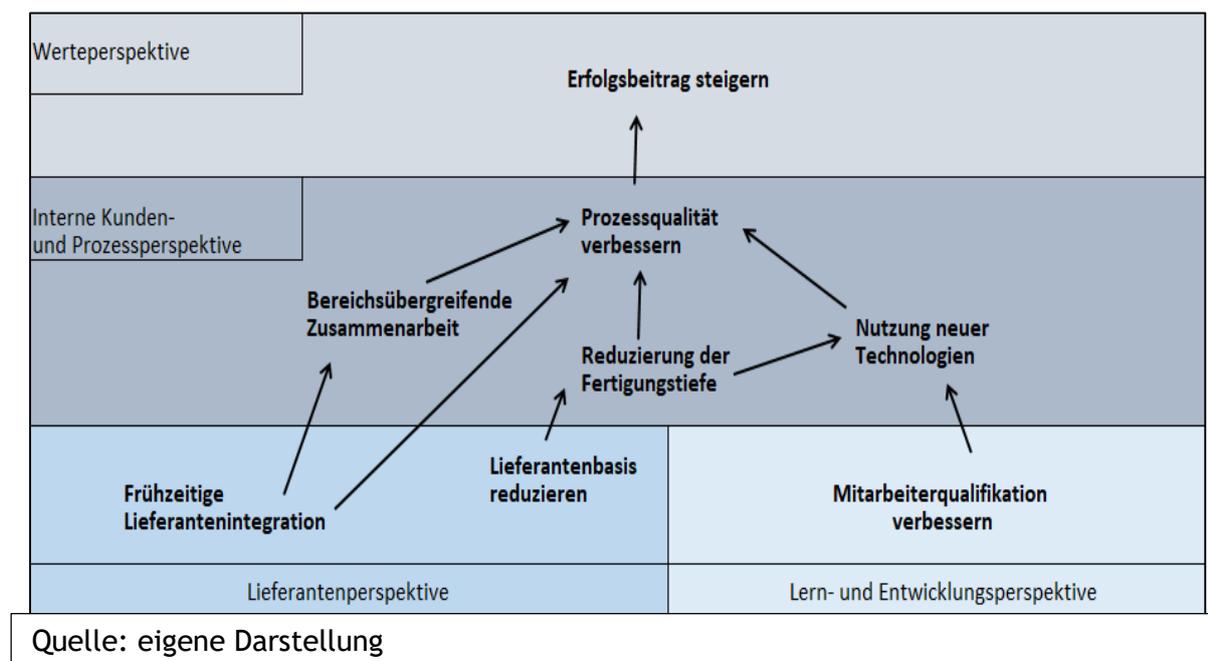
Quelle: eigene Darstellung

Die Aktivsummen eines jeden Beschaffungsziels zeigen deutlich, dass eine Vernetzung zwischen den ausgewählten Unternehmens- und Beschaffungszielen vorhanden ist. Ihre Wirkungsstärke gibt Aufschluss darüber, ob die Beschaffungsziele zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Lediglich die Ziele der Kundenperspektive aus der Unternehmens-BSC weisen keinen direkten Einfluss gegenüber den Beschaffungszielen auf. Die wirkungsstärksten Beschaffungsziele

¹³⁵ Vgl. Anhang.

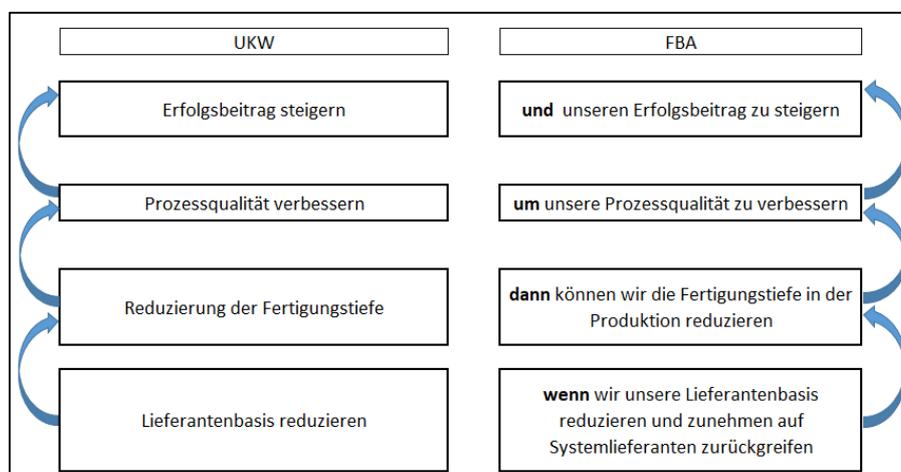
sollen in der weiteren Implementierung der Beschaffungs-BSC berücksichtigt werden. Ebenso ist das Unternehmensziel der *Reduzierung der Fertigungstiefe* in die Bereichsziele verankert werden, da es die größte kumulierte Beeinflussbarkeit auf die Beschaffungsziele aufweist und eine wesentliche Verbindung darstellt. Die relevanten Ziele werden im Anschluss in einer UWK abgebildet.

ABBILDUNG 26: URSACHE-WIRKUNGSKETTE DER BESCHAFFUNGS-BSC



Analog zu der aufgestellten UWK werden FBA entwickelt, die zur inhaltlichen Klärung und Dokumentation dienen.

ABBILDUNG 27: FBA - WORDINGBEISPIEL DER STRATEGISCHEN BESCHAFFUNGSZIELE



Quelle: eigene Darstellung

Die FBA sind im späteren Verlauf auf ihre Richtigkeit zu prüfen und ggf. zu überarbeiten. Die UKW sollen anschließend mit geeigneten Kennzahlen Verknüpft werden, die den zukünftigen Erfolg bei der Zielerreichung abbilden. Um eine geschlossene Verkettung der Kennzahlen zu gewährleisten, sind Früh- und Spätindikatoren für das Kennzahlensystem heranzuziehen. Zudem sollen Zielwerte ermittelt werden, die aufzeigen, wie sich der Zustand im Beschaffungsbereich in allen Perspektiven verändert und wie die Entwicklung zur Erreichung der Sollzustände zu bewerten ist.¹³⁶ In den folgenden Abbildungen sind Loop 3 und Loop 4 aus dem SLC abgebildet, indem Kennzahlen gefunden, gefiltert und operationalisiert und Zielwerte festgelegt, geprüft und dokumentiert wurden.¹³⁷ Das Ergebnis dieser Untersuchungen bilden die folgenden Perspektiven der Beschaffungs-BSC ab.

ABBILDUNG 28: WERTEPERSPEKTIVE DER BESCHAFFUNGS-BSC
KENNZAHLEN & ZIELWERTE

| Perspektive | strategisches Ziel | Kennzahl | FI/SI | Ist-Wert | Zielwert / Jahr |
|------------------|-------------------------|---|-------|----------|-----------------|
| Werteperspektive | Erfolgsbeitrag steigern | alte Preiskonditionen / neue Preiskonditionen | FI | ≤ 90% | > 93% |
| | | Einsparungen = Vorgangsvolumen/Budget * 100 | SI | 5% | 7% |

Quelle: eigene Darstellung

Die *Werteperspektive* spiegelt den Beitrag der Beschaffung am Unternehmenserfolg wieder. Da die Beschaffung keine Umsätze oder Gewinne generiert, sollen Preiserhöhungen verhindert und Kosteneinsparungen erzielt werden, um die Unternehmensrentabilität der Push&Pull GmbH & Co. KG positiv zu beeinflussen.

Die *interne Kunden- und Prozessperspektive* leistet bei der Neuausrichtung des Unternehmens, einen wesentlichen Beitrag aus der Beschaffung. Hier sind die Unternehmensziele berücksichtigt, die eine Bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern, die Reduzierung der Fertigungstiefe vorantreiben, die Nutzung neuer Technologien ausbauen sollen und gleichermaßen die Prozessqualität entlang der Wertschöpfungskette optimieren soll. Zudem werden Kennzahlen zur Realisierung der internen Zusammenarbeit herangezogen, wie bspw. die Quote der bereichsübergreifenden Projekte, aus der eine erhöhte Annahme- und

¹³⁶ Vgl. Gerberich, C. / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 83.

¹³⁷ Vgl. Gerberich, C., / Schäfer, T. / Teuber, J., 2005, S. 67.

Realisierungsquote hervorgehen soll. Im Zuge dessen kann die Absprache zwischen der Produktion und der Beschaffung, zur Reduzierung der Fertigungstiefe, gefördert werden. Hierzu sollen Outsourcing-Projekte vorangetrieben werden, welche Themen in der F&E, in der Produktion und im Lieferantenmanagement anspricht. Die Nutzung neuer Technologien ist ausschlaggebend für den Erfolg zur Verbesserung der Prozessqualität. Sie gibt dem Beschaffungsmanagement die Möglichkeit effektiver und effizienter mit internen Kunden und Lieferanten im Beschaffungsprozess zu interagieren. Im gleichen Arbeitsschritt wird der Genehmigungsworkflow der Beschaffung beschleunigt, indem die Wertgrenzen je Bestellung erhöht werden. Dies hat zur Folge, dass sich das Beschaffungsmanagement auf wesentliche Vorgänge mit hoher strategischer Relevanz konzentrieren kann, bei dem auch das Top-Management der Push&Pull GmbH involviert ist, um die Erreichung der Unternehmensziele zu gewährleisten.

ABBILDUNG 29: INTERNE KUNDEN- UND PROZESSPERSPEKTIVE DER BESCHAFFUNGS-BSC
KENNZAHLEN & ZIELWERTE

| Perspektive | strategisches Ziel | Kennzahl | FI/SI | Ist-Wert | Zielwert / Jahr |
|--|--------------------------------------|--|-------|---|---|
| interne Kunden- und Prozessperspektive | Prozessqualität verbessern | Genehmigungsworkflow beschleunigen = Erhöhung der Freigabevolumen je Bestellung | FI | 25.000 € Freigabevolumen pro Einkäufer je Bestellung | 40.000 € Freigabevolumen pro Einkäufer je Bestellung |
| | | Ø Durchlaufzeit je Bestellvorgang | SI | Ø 5 Werktage | Ø 3 Werktage |
| | Nutzung neuer Technologien | Anzahl Patente | FI | 3 Anträge | 10 Anträge |
| | | Bestellvolumen E-Procurement / Gesamtes Bestellvolumen * 100 | SI | 2% | +6% |
| | Reduzierung der Fertigungstiefe | Anzahl durchgeführter Outsourcing-Projekte | FI | 1 Projekt "Out" | 2 Outsourcing-Projekte |
| | | Fertigungstiefe = eigene Wertschöpfung * 100 / gesamte Wertschöpfung | SI | 80% | Ø -20% |
| | Bereichsübergreifende Zusammenarbeit | Anzahl bereichsübergreifender Projekte * 100 / Gesamtanzahl der Projekte | FI | 5% | 10% |
| | | Annahme- und Realisierungsquote | SI | 20% | 40% |

Quelle: eigene Darstellung

Die *Lieferantenperspektive* spiegelt die Anforderungen im Rahmen eines SRM wieder. Sie bezieht sich auf die Anforderungen und die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und den Lieferanten. Durch das neue Geschäftsmodell der Push&Pull GmbH & Co. KG soll die Beschaffung ihre Lieferantenbasis reduzieren, Rahmenverträge ausbauen und sich auf die strategisch relevanten Lieferanten

konzentrieren können. Die Erhöhung der Rahmenvertragsquote geht einher, mit der zukünftigen strategischen Ausrichtung des Beschaffungsmanagements am Beschaffungsmarkt. Sie erzielt einerseits Kostenvorteile und verschlankt den Beschaffungsprozess. Zudem bringen Rahmenverträge eine zusätzliche Planungssicherheit mit sich, die bei der frühzeitigen Integration von Systemlieferanten eine wesentliche Rolle einnehmen sollen. Außerdem bedarf es einer frühzeitigen Integration der Lieferanten, um die Koordination der auszulagernden Fertigungsstufen zu planen und zu realisieren. Hier soll die Beschaffung die Koordination und Steuerung der Lieferanten mit den Ansprüchen aus der F&E und der Produktion vereinbaren. Dadurch bedarf es einer engen Zusammenarbeit mit den Lieferanten, die sich in der Anzahl persönlicher Kontakte widerspiegelt.

ABBILDUNG 30: LIEFERANTENPERSPEKTIVE DER BESCHAFFUNGS-BSC
KENNZAHLEN & ZIELWERTE

| Perspektive | strategisches Ziel | Kennzahl | FI/SI | Ist-Wert | Zielwert / Jahr |
|------------------------|------------------------------------|---|-------|------------------|-----------------|
| Lieferantenperspektive | Frühzeitige Lieferantenintegration | Durchschnittliche Anzahl der persönlichen Kontakte je Lieferant | FI | Ø 1 | 3 |
| | | Anzahl strategischer Lieferanten * 100 / Gesamtanzahl der Lieferanten | SI | 10% | 12% |
| | Lieferantenbasis reduzieren | Rahmenvertragsquote = Anzahl Lieferanten mit Rahmenverträgen * 100 / Gesamtanzahl der Lieferanten | FI | 7% | 15% |
| | | Gesamtanzahl der Lieferanten | SI | 1100 Lieferanten | 750 Lieferanten |

Quelle: eigene Darstellung

Damit die Mitarbeiter der Beschaffung diesen Herausforderungen gewachsen sind, werden Qualifizierungsmaßnahmen eingeleitet. Aktuell dürfen Mitarbeiter freiwillig an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Bisher hat sich jeder Mitarbeiter durchschnittlich einmal im Jahr für eine solche Maßnahme eingeschrieben. Zukünftig werden bis zu drei Weiterbildungsmaßnahmen im Jahr vorausgesetzt. Dies hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter entsprechend ihrer Gehaltsvorstellungen vertikal aufsteigen können und gleichermaßen das Know-how für die Umsetzung der Anforderungen aus der internen Kunden- und Prozess- sowie Lieferantenperspektive aufbauen können. Gemessen an der Anzahl der Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter, soll festgestellt werden, ob die Mitarbeiter der Beschaffung die

Anforderungen aufgenommen, neues Wissen erlernt und sich im Zuge ihres neuen Aufgabenfeldes, weiterentwickelt haben.

ABBILDUNG 31: LERN- UND ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVE DER BESCHAFFUNGS-BSC
KENNZAHLEN & ZIELWERTE

| Perspektive | strategisches Ziel | Kennzahl | FI/SI | Ist-Wert | Zielwert / Jahr |
|--|--|------------------------------------|-------|--|--|
| Lern- und Entwicklungs- perspektive | Mitarbeiterqualifikation verbessern | Anzahl Weiterbildungsmaßnahmen | FI | bei Interesse (Ø 1 Weiterbildung je Mitarbeiter) | 3 Weiterbildungen je Mitarbeiter |
| | | Anzahl an Verbesserungsvorschlägen | SI | Ø 1 Verbesserungsvorschlag je Mitarbeiter | 2 Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter |

Quelle: eigene Darstellung

Die Unternehmensführung und das Beschaffungsmanagement der Push&Pull GmbH & Co. KG hat ergänzend zu den festgelegten Kennzahlen und Zielwerten, Maßnahmen zur Zielerreichung diskutiert. Hierbei wurde ein budget- und ressourcenorientiertes Maßnahmenportfolio verabschiedet, welche in die Beschaffungs-BSC eingearbeitet werden soll.¹³⁸

TABELLE 9: AKTIV-PASSIV-MATRIX KONSOLIDIERTET MAßNAHMEN VERSUS BESCHAFFUNGSZIELE

| Maßnahme \ Beschaffungsziel | Beschaffungsziel | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|--|--------------------------------|---|-------------------------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------|------------------------------|
| | Ergleichbeitrag steigern | Prozessqualität verbessern | Nutzung neuer Technologien | Reduzierung der Fertigungstiefe | Bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern | Lieferantenintegration fördern | Frühzeitige Lieferantenbasis reduzieren | Mitarbeiterqualifikation verbessern | Aktivsumme Finanzmaßnahmen | Ressourcenaufwand/-verbrauch | Schwierigkeitsgrad | Aufwand x Schwierigkeitsgrad |
| Preisfestsetzung durch Vereinbarungen/Verträge mit Lieferanten | 5 | 3 | 2 | 4 | 1 | 5 | 1 | 0 | 21 | 3 | 4 | 12 |
| Management by Objectives: Zielvereinbarungen festlegen, Prämie/Bonus bei Zielerreichung | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 3 | 7 | 3 | 3 | 9 |
| Genehmigungsworkflow beschleunigen | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 | 2 | 14 | 2 | 2 | 4 |
| Prämien für Verbesserungsvorschläge | 0 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 0 | 4 | 14 | 3 | 3 | 9 |
| Investitionen in E-Procurement ausbauen | 1 | 3 | 5 | 1 | 0 | 5 | 2 | 3 | 20 | 7 | 5 | 35 |
| Regelmäßige Cross-Meetings | 0 | 4 | 0 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 21 | 5 | 2 | 10 |
| Modular-Sourcing aufbauen | 0 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 26 | 7 | 7 | 49 |
| Investitionen in bereichübergreifende Projekte ausbauen | 0 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 27 | 4 | 5 | 20 |
| Mitarbeiter in Projekte involvieren, um die Identifikation mit Projekten zu fördern | 0 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 0 | 4 | 15 | 1 | 2 | 2 |
| Regelmäßige Meetings, z.B. quartalsweise Abstimmung mit Systemlieferanten "nice to know" | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 0 | 16 | 4 | 3 | 12 |
| Lieferantenbewertungen durchführen ABC-Lieferanten ermitteln | 0 | 2 | 2 | 3 | 0 | 3 | 5 | 0 | 15 | 6 | 5 | 30 |
| Ausschreibung von Projekten | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 0 | 0 | 19 | 6 | 8 | 48 |
| Standardbieterlisten reduzieren | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 5 | 4 | 5 | 20 |
| Mitarbeiterqualifikationen honorieren, bspw. durch leistungsorientierte Vergütung | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 5 | 17 | 5 | 1 | 5 |
| Passivsumme Finanzmaßnahmen | 13 | 36 | 33 | 32 | 34 | 35 | 22 | 32 | | | | |

¹³⁸ Siehe Anhang 2-5.

5. Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit lag in der Anwendung der BSC als strategisches Controllinginstrument im Beschaffungsmanagement. Dazu wurden grundlegende Kenntnisse in den Bereichen Beschaffung und Controlling vermittelt. Ebenso wurden ausgewählte strategische Controllinginstrumente vorgestellt, darunter das Grundmodell der BSC nach Kaplan und Norton. Mithilfe der Einführungsmethodik des SLC konnte die Anwendung auf die Unternehmens- und Bereichsspezifischen Gegebenheiten eines fiktiven Unternehmens aufgebaut und implementiert werden. Die Entwicklung der strategischen Unternehmens- und Bereichsziele haben wesentlich zur zielorientierten Verwendung geeigneter Kennzahlen beigetragen. Ebenso konnte eine dynamische Schlussfolgerung der UWK über die Unternehmensziele bis in den Beschaffungsbereich vollzogen werden.

Ausgehend von den aktuellen Trends der Globalisierung und der sich stark verändernden Umweltbedingungen in Bezug auf die Individualität der Kundenwünsche und der dynamischen Ausrichtung von Unternehmen auf den Märkten, konnte der Beitrag zur Lösung der Anpassungsprobleme auf den Beschaffungsmärkten dargestellt und erläutert werden. Ebenso konnte dem Beschaffungsmanagement ein geeignetes Instrument an die Hand gegeben werden, dass die zielgerichtete Unterstützung bei der strategischen Ausrichtung von Unternehmen ermöglicht. Die Beschaffungs-BSC ist somit als strategisches Controllinginstrument für die Koordination von unternehmensinternen- und externen Einflussgrößen anwendbar. Sie trägt außerdem dazu bei vor- und nachgelagerte Geschäftsprozesse zu steuern und zu kontrollieren und somit den Erfolgsbeitrag der Beschaffung am Unternehmenserfolg transparent und messbar zu machen.

Auch für die Zukunft ist es für das Beschaffungsmanagement von großer Bedeutung, geeignete Methoden und Controllinginstrumente zur Planung, Steuerung und Koordination der Wertschöpfungskette zu verwenden. Als wesentlicher Teil der Wertschöpfungsketten hat die Beschaffung auch zukünftig die Aufgabe, Wettbewerbsvorteile zu generieren und den Unternehmenserfolg zu sichern.

Anhang

Anhang 1: Interview zum Thema Six Loop Concept der Balanced Scorecard

Interview-Anlass:

Anfertigung einer Bachelorarbeit zum Thema: „Anwendung der Balanced Scorecard als strategisches Controllinginstrument im Beschaffungsmanagement“

Datum: 27.03.2018

Uhrzeit: 17:00 Uhr.

Dauer: 60 Minuten

Interview-Partner: Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Interviewer: Michael Köchig

Wie ist die Entwicklung des SixLoop Concept zustande gekommen?

Als Senior Research Fellow an der Sloan School of Management am MIT in Cambridge/Boston und Mitglied des Club of Rome, einer Vereinigung von Wissenschaftler, Wirtschaftlern und Politikern, haben wir zusammen eine erste große Studie herausgegeben. „Die Grenzen des Wachstums“ mit dem wir auch den Friedenspreis des Deutschen Buchhandels erhalten haben. Meine beiden Kollegen Dennis L. Meadows und Jay W. Forrester vom MIT, haben die methodischen Grundlagen geschaffen. Das System Dymnastics ist eine dynamische Systemtheorie die aufzeigt, dass alles mit allem vernetzt ist. Und das ist die Philosophie des Sixloop Concept der Balanced Scorecard.

Entstand die Entwicklung des Six Loop Concept in der Theorie oder in Verbindung mit der Praxis?

Die Entwicklung stand in Verbindung mit der Praxis. Es war ein erstes großes Forschungsprojekt mit einem namenhaften Chemiekonzern in Ludwigshafen. Dort haben wir das Six Loop Concept in der Forschung & Entwicklung eingesetzt und weiterentwickelt.

Welches sind die Anwendungsmöglichkeiten des Six Loop Concepts der Balanced Scorecard?

Wir haben dieses Konzept schon mehrmals in Unternehmen angewendet, bei deutschen Unternehmen und in Österreich und der Schweiz. Bei einem großen Schweizer Konzern des Maschinenbaus, bei Banken und weiteren innovativen Mittelständlern. Damals war das Konzept für das Gesamtunternehmen gedacht. Wir haben anschließend das Six Loop Concept der Balanced Scorecard noch einmal aufgezeigt und heruntergebrochen auf die Funktionen

Forschung und Entwicklung

Beschaffung

Produktion

Marketing und Vertrieb

Wir sind quasi mit dem Gesamtkonzept auf die zweite Unternehmensebene in die einzelnen Funktionsbereiche gegangen.

Welche Vorteile kann sich der Funktionsbereich der Beschaffung mit der Einführung der Balanced Scorecard durch das Six Loop Concept erhoffen?

Man kann sie dahingehend Ausrichten, dass die Beschaffung an verschiedenen Erfolgsfaktoren gemessen wird. Sie wird unter anderem aus dem Erfolgsfaktor in der finanziellen Sicht gemessen, d.h. was ist der Renditebeitrag? Was ist der Ertragsbeitrag der Beschaffung? Man kann Sie für die Kundensicht ausrichten, d.h. die Beschaffung hat auch Kunden wie bspw. die Produktion oder den Vertrieb. Im weitesten Sinne sollen hier die Anforderungen der Kunden an die Beschaffung ermittelt werden. Wir müssen uns auf den Beschaffungsprozess fokussieren, hier unterschieden zwischen dem strategischen und dem operativen Beschaffungsprozess. Wie sind die Abläufe miteinander verzahnt? An dieser Stelle auch bezugnehmend auf die Digitalisierung. Wie kann die Vernetzung in der Praxis umgesetzt werden? Und als letztes, was sind die Anforderungen an die Mitarbeiter, an die Fähigkeiten und das Lernen? Natürlich auch die Anforderungen an die Organisation. Somit muss die Beschaffung in die gesamte Unternehmensorganisation integriert werden. Es ist somit nicht mehr nur ein reiner Einkauf, sondern auch ein wesentlicher Teil eines Supply Chain Managements.

Welche Maßnahmen sollten in der Beschaffung getroffen werden, um dem Wettbewerbsdruck entlang der Supply Chain standzuhalten?

Hier muss man sich die Frage stellen, wie wird die gesamte Wertschöpfungskette in der Zukunft aussehen? Welche Fertigungsstufen haben wir in unserem eigenen Unternehmen und welche Stufen setze ich nach außen. Aktuell verändern sich diese Wertschöpfungsketten sehr stark. Dahingehend das Produkte und Prozesse ausgelagert werden, wodurch bis zu 95% der Wertschöpfung nicht mehr aus dem eigenen Haus kommt. Es werden Kompetenzen durchweg extern bezogen. Daher sollte man den Beginn der Wertschöpfungskette im eigenen Unternehmen haben, d.h. bei der Automobilindustrie bspw. die Forschung, Entwicklung, Konzeption und das Design und das Ende der Wertschöpfungskette d.h. der Kontakt mit dem Kunden sollte ebenfalls im eigenen Haus stattfinden. Alle anderen Stufen sehen wir dann in der Disposition.

Wenn Sie heute einen Porsche Boxster für Nordamerika betrachten, war es bis vor 2 Jahren noch ein finnisches Produkt, kam von der Firma Valmet und ist jetzt ein österreichisches Produkt von der Firma Magna aus Steyr. Der Smart von Mercedes wird auf der Plattform vom Twingo von Renault gebaut. Man sieht wie stark die verschiedenen Supply Chains miteinander vernetzt sind. So kann man die

Entwicklungen der Wertschöpfungsketten fortsetzen. Die zentrale Aufgabe der Beschaffung liegt letztendlich in der Planung, Steuerung und Koordination der Wertschöpfungsketten.

Was ist Ihre Ansicht über die Wertschöpfung der Beschaffung? Gibt es einen direkten Mehrwert der Beschaffungsaktivitäten oder vertreten Sie die Ansicht der indirekten Wertschöpfung als Unterstützungsprozess im Unternehmen?

Aus meiner Sicht trägt die Beschaffung aktiv zur Wertschöpfung bei, da es sich hier um ein Lieferantenmanagement handelt. Es wird festgestellt welche Anforderungen an die Lieferanten gesetzt werden und welche Kriterien werden zur Zusammenarbeit aufgestellt. Nehmen wir die klassische Einteilung nach ABC-Lieferanten, bei den C-Lieferanten geht es im Großen und Ganzen um den Preis und die Lieferfähigkeit. Der C Lieferant bringt wenig, bis gar keine Kompetenz mit. Der A-Lieferant hingegen hat gewisse Kompetenzen die das Unternehmen selber nicht besitzt. Beispielsweise ein bekannter deutscher Flugzeugbauer ist nicht in der Lage selbstständig Triebwerke zu entwickeln. Entweder sehen sie zu, dass ihr Flugzeug ohne Triebwerk fliegt oder sie brauchen Unternehmen mit denen sie gemeinsam Triebwerke weiterentwickeln, um ein entsprechendes Produkt an den Markt zu platzieren. Daher spielt die Beschaffung eine sehr starke Rolle bei der Wertschöpfung. Wichtig hierbei ist jedoch, alles was ausgelagert wird, fehlt letztendlich im eigenen Unternehmen. Diese Kompetenzen gehen somit verloren. Der eben genannte Flugzeugbauer hatte nie die Kompetenz seine eigenen Triebwerke zu entwickeln. Hier macht sich eine starke Abhängigkeit bemerkbar.

Glauben Sie, dass es eine strategische Entscheidung ist, in sogenannte A-Lieferanten zu investieren, um die Zusammenarbeit zu stärken?

Richtig. Da unsere Welt so komplex geworden ist und permanent neue Technologien entwickelt werden, ergeben sich besondere Herausforderungen. Unternehmen sind gar nicht in der Lage, die geforderten Kompetenzen im eigenen Haus zu haben. Wenn Sie einmal schauen, die drei großen deutsche Autobauer haben vor ca. zwei Jahren einen Kartendienst für 2,8 Milliarden aufgekauft. Weil Sie nicht in der Lage waren, einen solchen Kartendienst zu entwickeln. Der Kartendienst heute ist was ganz Anderes. Es ist nicht mehr nur von Bedeutung was in 200 Meter Entfernung passiert z.B. ob die Ampel auf Grün oder auf Rot springt. Der Kartenleser hat heute zusätzlich die Aufgabe zu sehen, läuft wenige Zentimeter vor meinem Auto die ältere Dame mit dem Rollator über die Straße. Das sind völlig neue Anforderungen in Richtung eines autonomen Fahrens. Daher sollte man sich die Frage stellen, kann ich mir diese Kompetenz überhaupt aneignen? Den großen Automobilherstellern wäre es sicherlich möglich gewesen, sie hätten aber wesentlich mehr Zeit für die Entwicklung in Anspruch genommen. Damit wäre der Markt für sie verlaufen.

Die stetige Zunahme von Komplexität, Dynamik und Diskontinuität auf den Beschaffungsmärkten macht es den Unternehmen zunehmend schwerer sich am Markt zu positionieren. Fördert das SixLoop Concept der Balanced

Scorecard die Reaktionsfähigkeit von Unternehmen, sich auf neue neue Herausforderungen einzustellen? Insbesondere eine geeignete Position auf dem Beschaffungsmarkt zu finden?

Ja das ist richtig. Das Konzept hilft den Unternehmen und der Beschaffung, schneller die Zusammenhänge zu finden. Ursache-Wirkungszusammenhänge werden schneller ermittelt und ggf. überarbeitet, sofern sich neue Anforderungen ergeben. Wenn wir uns einmal in der Softwareentwicklung umsehen, hat man früher Software nach dem sogenannten Wasserfall-Prinzip entwickelt, d.h. es wurde Software aufeinander aufbauend in einer bestimmten Reihenfolge entwickelt. Heute benutzt man den SCRUM Ansatz, der auf dem SixLoop Concept basiert, d.h. also hin und wieder in kurzen Abständen, den kontinuierlichen Überarbeitungs- und Verbesserungsprozess, unabhängig in welchem Prozessschritt ich mich befinde. Jeder Arbeitsschritt kann abermals überarbeitet werden und im Gesamtkonzept aktualisiert werden. Es wird also versucht, die neuen Rahmenbedingungen permanent zu adaptieren, sodass externe als auch interne Einflüsse in das Six Loop Concept aufgenommen werden und die Balanced Scorecard immer auf dem neusten Stand der Dinge bleibt. Unsere Gesellschaft verändert sich so schnell wie noch nie in der Geschichte der Menschheit. Der Technologische Wandel ist heutzutage sehr rasant. Somit ist das Six Loop Konzept eine Vernetzung der Balanced Scorecard mit den Einflüssen der Unternehmens- und Unternehmensumwelt.

Vielen herzlichen Dank für dieses Interview.

Hiermit erkläre ich, Michael, Köchig (geb. am 31.01.1991), dass ich das oben aufgeführte Interview am 27.03.2018 geführt habe und über eine Erlaubnis zur Verwendung und zum Abdruck des Interviews im Rahmen dieser Arbeit verfüge.

Ort, Datum

Unterschrift

Anhang 2: Werteperspektive der Beschaffungs-BSC

| Perspektive | strategisches Ziel | Kennzahl | FI/SI | Ist-Wert | Zielwert / Jahr | Maßnahmen |
|------------------|--------------------|---|-------|----------|-----------------|---|
| Werteperspektive | Erfolgsbeitrag | alte Preiskonditionen / neue Preiskonditionen | FI | ≤ 90% | > 93% | Preisfestsetzung durch Vereinbarungen/Verträge mit Lieferanten |
| | | Einsparungen = Vorgangsvolumen/Budget * 100 | SI | 5% | 7% | Management by Objectives: Zielvereinbarungen festlegen, Prämie/Bonus bei Zielerreichung |

Anhang 3: interne Kunden- und Prozessperspektive der Beschaffungs-BSC

| Perspektive | strategisches Ziel | Kennzahl | FI/SI | Ist-Wert | Zielwert / Jahr | Maßnahmen |
|--|--------------------------------------|---|-------|---|---|--|
| interne Kunden- und Prozessperspektive | Prozessqualität verbessern | Genehmigungsworkflow beschleunigen = Erhöhung der Freigabevolumen je Bestellung | FI | 25.000 € Freigabevolumen pro Einkäufer je | 40.000 € Freigabevolumen pro Einkäufer je | Genehmigungsworkflow beschleunigen, Erhöhung der Freigabevolumen |
| | | Ø Durchlaufzeit je Bestellvorgang | SI | Ø 5 Werktage | Ø 3 Werktage | |
| | Nutzung neuer Technologien | Anzahl Patente | FI | 3 Anträge | 10 Anträge | Investitionen in E-Procurement ausbauen |
| | | Bestellvolumen E-Procurement / Gesamtes Bestellvolumen * 100 | SI | 2% | +6% | |
| | Reduzierung der Fertigungstiefe | Anzahl durchgeführter Outsourcing-Projekte | FI | 1 Projekt "Out" | 2 Outsourcing-Projekte | Regelmäßige Crossmeetings, Investition in bereichsübergreifende Projekte ausbauen, Modular-Sourcing ausbauen |
| | | Fertigungstiefe = eigene Wertschöpfung * 100 / gesamte Wertschöpfung | SI | 80% | Ø -20% | |
| | Bereichsübergreifende Zusammenarbeit | Anzahl bereichsübergreifender Projekte * 100 / Gesamtanzahl der Projekte | FI | 5% | 10% | |
| | | Annahme- und Realisierungsquote | SI | 20% | 40% | |

Anhang 4: Lieferantenperspektive der Beschaffungs-BSC

| Perspektive | strategisches Ziel | Kennzahl | FI/SI | Ist-Wert | Zielwert / Jahr | Maßnahmen |
|------------------------|------------------------------------|---|-------|------------------|-----------------|---|
| Lieferantenperspektive | Frühzeitige Lieferantenintegration | Durchschnittliche Anzahl der persönlichen Kontakte je Lieferant | FI | Ø 1 | 3 | Ausschreibung von Projekten, Modular-Sourcing ausbauen |
| | | Anzahl strategischer Lieferanten * 100 / Gesamtanzahl der Lieferanten | SI | 10% | +12% | |
| | Lieferantenbasis reduzieren | Rahmenvertragsquote = Anzahl Lieferanten mit Rahmenverträgen * 100 / Gesamtanzahl der Lieferanten | FI | 7% | +15% | Lieferantenbewertung durchführen, Standardbieterlisten reduzieren |
| | | Gesamtanzahl der Lieferanten | SI | 1100 Lieferanten | 750 Lieferanten | |

Anhang 5: Lern- und Entwicklungsperspektive der Beschaffungs-BSC

| Perspektive | strategisches Ziel | Kennzahl | FI/SI | Ist-Wert | Zielwert / Jahr | Maßnahmen |
|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-------|---|--|---|
| Lern- und Entwicklungsperspektive | Mitarbeiterqualifikation verbessern | Anzahl Weiterbildungsmaßnahmen | FI | bei Interesse (Ø 1 Weiterbildung je Mitarbeiter) | 3 Weiterbildungen je Mitarbeiter | Investition in bereichsübergreifende Projekte ausbauen, Mitarbeiterqualifikationen honorieren, bspw. durch leistungsorientierte Vergütung |
| | | Anzahl an Verbesserungsvorschlägen | SI | Ø 1 Verbesserungsvorschlag je Mitarbeiter | 2 Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter | |

Literaturverzeichnis

Andreas H.: Benchmarking. In: Peter K. / Winfried K. [Hrsg.]: Gabler-Lexikon Logistik. Management logistischer Netzwerke und Flüsse. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004, S. 41–46.

ARNOLD, U.: Beschaffungsmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 1997.

ASMUSSEN, N.: Effekte inter-organisationaler Balanced Scorecards. Automobile Hersteller-Zuliefererbeziehungen im internationalen Vergleich. In: Entscheidungs- und Organisationstheorie. Kahle, E. [Hrsg.]. Wiesbaden: Gabler, 2009.

BARTHÉLEMY, F. / KNÖLL, H. / SALFELD, A. / SACHAROW, C. / VÖGELE, D.: Balanced Scorecard: Erfolgreiche IT-Auswahl, Einführung und Anwendung: Unternehmen berichten. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2011.

BECKER, J. / WINKELMANN, A.: Handelscontrolling: Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen. 2. Aufl. Berlin: Springer, 2008.

BOURNE, P. / BOURNE, P.: Balanced Scorecard. Hodder Arndold, 2007.

BRITZELMAIER, B.: Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder. 2. Aufl. Halbergmoos: Pearson, 2017.

CORSTEN, H. / GÖSSINGER, R.: Einführung in das Supply Chain Management. 2. Aufl. München: Oldenbourg, 2008.

EHRMANN, H.: Kompakt-Training. Balanced Scorecard. In: Kompakt-Training. Praktische Betriebswirtschaft. Olfert, K. [Hrsg.]. Ludwigshafen: Friedrich Kiel, 2007.

ELLRAM, L.: Total Cost of Ownership. In: Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement, Hahn, D. [Hrsg.]; Kaufmann, L. [Hrsg.]. Wiesbaden: Springer Verlag, 2002, S. 660-671.

ENGELHARDT, C.: Balanced Scorecard in der Beschaffung. Erfolg durch Kennzahlen. 2. Aufl. München: Hanser, 2002.

ERDMANN, M.: Supply Performance Management: Leistungsmessung in Einkauf und Supply Management. In: Einkauf, Logistik und Supply Chain Management. Jahns, C. [Hrsg.]. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.

FRIEDAG, H. / WALTER, S.: Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem. 4. Auflage. Wiesbaden: Haufe: 1999.

FRIEDL, B.: Grundlagen des Beschaffungscontrolling. Berlin: Drucker & Humblot, 1990.

GERBERICH, C. / SCHÄFER, T. / TEUBER, J.: Integrierte Lean Balanced Scorecard: Methoden, Instrumente, Fallbeispiele. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage, 2006.

GLADEN, W.: Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen. 3. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage, 2005.

HAVE, S. / HAVE, W. / STEVENS, F. / ELST, M. / POL-COYNE, F.: Handbuch Management-Modelle: Die Klassiker: Balanced Scorecard, CRM, die Boston-Strategiematrix, Porters Wettbewerbsstrategie und viele mehr. Weinheim: WILEY-VCH, 2003.

HORVÁTH, P. / GLEICH, R. / SEITER, M.: Controlling. 13. Aufl. München: Franz Vahlen Verlag, 2015.

HUBERT, B.: Grundlagen des operativen und strategischen Controllings: Konzeption, Instrumente und ihre Anwendung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016.

HUG, W. / WEBER, J. [Hrsg.]: Werttreiber Einkauf: Werthebel im Einkauf als Controllingaufgabe. Advanced Controlling, Band 77, Weinheim: WILEY-VCH Verlag, 2011.

KAPLAN, R. / NORTON, D.: The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1997.

LARGE, R.: Strategisches Beschaffungsmanagement: Eine praxisorientierte Einführung mit Fallstudien. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler|GWV Fachverlage, 2009.

LASCH, R. / RIND, S.: Entwicklung eines Entscheidungsunterstützungssystems zur Minimierung des Lieferantenrisikos. In: Logistik gestern, heute, morgen. Siepermann, C. / Eley, M. [Hrsg.]. Berlin: GITO, 2011, S. 325-343.

LORENZEN, K. / KROKOWSKI, W.: Einkauf, Studienwissen kompakt. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2018.

MÜLLER, A.: Grundzüge eines ganzheitlichen Controlling. 2. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009.

PFEIFFER, W. / DÖGL, R.: Das Technologie-Portfolio-Konzept zur Beherrschung der Schnittstelle Technik und Unternehmensstrategie. In: Hahn, D.; Taylor, B. [Hrsg.]: Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklung. 4. Auflage, Heidelberg/Wien: Springer, 1986, S. 149-177.

PIONTEK, J.: Beschaffungscontrolling. 2. Aufl. München: Oldenbourg, 1999.

PIONTEK, J.: Beschaffungscontrolling. 5. Aufl. Berlin/Boston: Walter de Gruyter, 2016.

PORTER, M.: Wettbewerbsstrategien, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2013.#

PREIBLER, P.: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs. 12. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2000.

PROCH, M.: Optimale Steuerung der Lieferantenentwicklung: Ein verhandlungsbasierter Algorithmus zur unternehmensübergreifenden Koordination. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2017.

REICHMANN, T. / KIBLER, M. / BAUMÖL, U.: Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Aufl. München: Franz Vahlen Verlag, 2017.

SCHÄFER T.: Risiken- und chancenorientierte Lean Balanced Scorecard als wertorientiertes Führungscockpit zur Bilanz-, GuV- und Ratingoptimierung, FH Worms: Diplomarbeit, 2005.

SCHRÖDER, F. / GÜNTHER, W. [Hrsg.]: Vorgehensweise zur Implementierung von logistischen Kennzahlensystemen im Umfeld der Automobilindustrie. München: Falk Schröder, 2017.

SELDERS, M.: Project Scorecard – Ein Instrument zur Unterstützung des Managements von strategischen Projekten. Aachen: Shaker Verlag, 2009.

STATISTISCHES BUNDESAMT: Statistisches Jahrbuch 2015 für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2017.

VAHRENKAMP, R. / HERBERT, K.: Logistik. Management und Strategien. 7. Aufl. München: Oldenbourg, 2012.

VAN WEELE, A. / EßIG, M.: Strategische Beschaffung: Grundlagen, Planung und Umsetzung eines integrierten Supply Management. Wiesbaden: Springer Verlag, 2017.

WAGNER, S. / WEBER, J.: Beschaffungscontrolling: Den Wertbeitrag der Beschaffung messen und optimieren. Advanced Controlling, Band 54, Weinheim: WILEY-VCH Verlag, 2007.

WEBER, J. / SCHÄFFER, U.: Einführung in das Controlling. 15. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016.

WERNER, H.: Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler: 2008.

ZIEGBEIN, K.: Controlling. 10. Aufl. Kiehl: NWB Verlag, 2012.

Internetquellen:

Frankfurter Business Media in:

<https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/swot-analyse/>, eingesehen am 28.02.2018.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Ort, Datum

Wolfsburg, 16.04.2018

(Unterschrift)