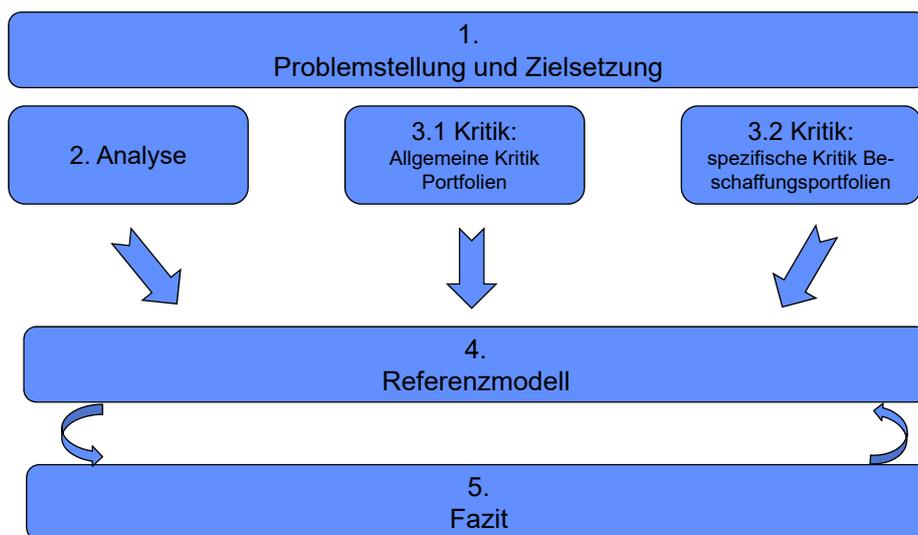


Online-CARF-Luzern 2021

Beschaffungsportfolios: Nutzen, Kritik und situationspezifische Auswahl

(Luzern), 10. September 2021
Prof. Dr. Andreas Jonek (Duale Hochschule Mannheim)

Gliederung



Motivation

- Notwendigkeit **strategisch Positionierung** im Beschaffungsbereich relevant: Kostendruck, reduzierte Fertigungstiefe, Auswirkung auf Margen und Liquidität, Risiken, F&E-Potentiale
 - empirisch abgesichert: hochrelevante **Wettbewerbsvorteile** auf Basis von strategischen **Beschaffungsentscheidungen**
 - **Grundsätzliche Herangehensweise** Auswahl Strategie:
 - Einbezug der wesentlichen betrieblichen Gegebenheiten (**intern**) und
 - Umweltbedingungen (**extern**)
 - → Identifikation bestmögliche Kombination von Strategien
- Ansatzpunkt/Instrument: Beschaffungsportfolien

Situation

- In letzten Jahrzehnten: **verstärkte Verwendung Portfolien** im Beschaffungsbereich
- Markt Beschaffungsportfolios: **Vielzahl** von unterschiedlichen **Dimensionen** und Kombinationen in Form von Matrizen
- Ausgestaltung Portfolien:
 - teilweise sehr ähnliche
 - Teilen grundsätzlich unterschiedliche **Strategie-Entscheidungsbereiche**

Fragestellung

Welche Dimensionen bzw. Portfolios sind **sinnvoll**, und insbesondere, für welche **Entscheidungs- bzw. Analysesituation** sollten diese angewendet werden?

- strukturierter **Überblick** über die Möglichkeiten des Aufbaus und der Nutzung von Beschaffungsportfolios gegeben

Selektionskriterien

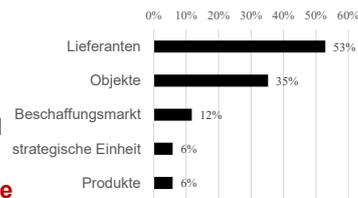
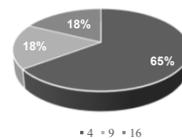
- Aufnahme aller Portfolios, welche den Einsatz der Portfoliotechnik im Beschaffungsbereich **wesentlich geprägt** haben,
- Erreichung einer möglichst hohen **Abdeckungsbreite** im Hinblick auf die **Einflussfaktoren**, auf denen Portfolios basieren und
- Erreichung einer möglichst hohen **Abdeckungsbreite** im Hinblick auf die verschiedenen **methodischen Ausgestaltungen** (z.B. Anzahl Felder, Indexierung).

#	Autoren/Autorinnen	Bezeichnung	Dimensionen	i/e	Objekte	Ziele	Felder/Strategien
1	(Homburg, 2002)	Optimale-Lieferantenzahl-Portfolio	Komplexität-Beschaffungssituation Wirtschaftliche Bedeutung des Produktes	e	Objekte	Bestimmung Anzahl notwendiger Lieferanten für Produkte bzw. Produktgruppen	4/3
2	(Kraljic, 1977)	Lieferanten-Abnehmer-Marktmacht-Portfolio	Angebotsmacht Nachfragemacht	e	Lieferanten	Ableitung lieferantenspezifischer Strategien zur Vergrößerung Abnehmermacht	4/4
3	(Albach, 1978)	Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio	Produkte Ressourcen	i/e	Produkte	Ableitung von Strategien auf Grundproduktspezifischer Situation an Absatz- und Beschaffungsmarkt	9/3

→ 17 Portfolios aus den Jahren 1977 bis 2016

Empirische Betrachtung (I/II)

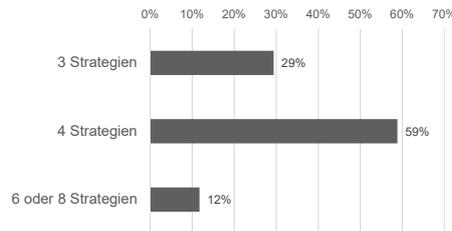
- **Felder:**
 - 65 %: 4 Felder → **Minimallösung Favorit**
 - 18 %: 9 und 16 Felder (liegen gleichauf)
 - Durchschnitt: ca. 7 Felder
- **Dimensionen:**
 - 35 % der Portfolios in der üblichen Aufteilung nach einem externen Umweltkriterium und einem internen Unternehmenskriterium
 - 41 % haben ein externes und ein gemischtes internes und externes Kriterium → **Tendenz stärkere Fokussierung externe Faktoren**
 - 12 % nur externe Dimensionen
 - 12 % beide Dimensionen gemischt aus internen und externen Faktoren zusammengesetzt
- **spezifischen Beurteilungsziele:**
 - 53 % Lieferanten
 - 35 % Beschaffungsobjekte
 - 12 % gesamten Beschaffungsmarkt als Ziel
 - 6 % Produkte oder strategische Einheiten



→ **Hauptfokus auf Lieferanten und Objekte**

Empirische Betrachtung (II/II)

- **Normstrategien:**
 - Durchschnitt: ca. 4,1 (deutlich niedriger als Zahl Felder → kann darauf zurückgeführt werden, dass bei einer Reihe von Portfolios mehrere Felder zu einer Normstrategie zusammengefasst werden.
 - 59%: 4 Strategien → **Kongruenz zwischen Feldereinteilung und Strategien**
 - 29%: 3 Strategien
 - 12 %: 6 oder 8 Strategien



- **Zeitablauf:** Anstieg Anzahl Felder und Normstrategien (nicht signifikant)

Allgemein

#	Thema	Kritik	Beschreibung
1	Einflussfaktoren	Vergangenheitsbezug	eingehende Größen
2		subjektiv	eingehende Größe, aber ohne oder sogar willkürliche Gewichte
3	Dimensionen	wichtige Faktoren nicht beachtet	Relativierung der Gewichte auf Grund der Zweidimensionalität nicht
4		Regeln Aggregation, angreifbar, Gleichgewichtung	Probleme bei Festlegung Gewichte der Einflussfaktoren, häufig realitätsfremde Gleichgewichtung
5			Große Bereiche haben ungenaue Aussagen hinsichtlich Strategien → selektive Strategien
6			Strategien zu generell → schwierig zu konkretisieren

GÜLTIG FÜR ALLE FUNKTIONSBEREICHSPORTFOLIE

Beschaffungsspezifisch (I/II)

#	Thema	Kritik	Beschreibung
7	Zielsetzung	Ausgewogenheit nicht angestrebt	Portfoliotheorie verlangt an sich Ausgeglichenheit zwischen Bestandteilen
8	Einflussfaktoren	Hohe Kosten der Informationsbeschaffung	Informationsbeschaffung mit unverhältnismäßigem Aufwand oder nicht verfügbar
9	Dimensionen	Unabhängigkeit	Häufig Interdependenzen zwischen Dimensionen (Materialrelevanz ↔ Beschaffungsmarkt)
10	Felder	Bewertungsgrenzen schwierig festlegbar	Unklare Grenzfestlegung für Einordnung als hohe oder niedrige Ausprägung (z.B. Abhängigkeit von einzeltem Beschaffungsmarkt)
11		Beziehungen nicht berücksichtigt	Zusammenhänge zwischen einzukaufenden Gütern / Lieferanten nicht mit einbezogen
12		Objekte	Abgrenzung der Objekte nicht eindeutig oder zu weit gefasst (Materialgruppen)

Beschaffungsspezifisch (II/II)

#	Thema	Kritik	Beschreibung
13	Strategien	fehlende Problemadäquanz	Strategien können auf Grund der Multifaktorialität der Einflussfaktoren kontraindiziert sein
14		Ein-Faktor-Dimensionen	Notwendige Aspekte nicht berücksichtigt
15		Interdependenzen nicht berücksichtigt	Zusammenhänge zwischen Strategien nicht berücksichtigt (Entscheidung für ein Produkt hat folgen für anderes Produkt vom gleichen Lieferanten)
16		Mischstrategien finden keine Berücksichtigung	Fälle in denen Mischung (z.B. von Vertragsformen) ideal wäre, werden nicht berücksichtigt
17		mangelnde emp. Fundierung	selten findet Überprüfung statt, ob Strategien bei vorliegender Konstellation zu Erfolg führt
18		Strategien zu wenig differenzierbar	Strategien häufig unabhängig von Einflussfaktoren (Portfolien) sehr ähnlich

Herangehensweise

- **Zielsetzung:** Anbieten Struktur zur kriterienbasierten Auswahl (Anwendungssituation) von Beschaffungsportfolio(s)
- **Ausprägungseigenschaften:**
 1. Analysethema: generelle Beurteilung oder Spezialthema (Digitalisierung, Nachhaltigkeit)
 - 2.a Beurteilungsziel: Beschaffungsobjekt, Verkaufsprodukt bestehender oder potentieller Lieferant, gesamter Beschaffungsmarkt, strategische Einheit, Risikosituation
 - 2.b Dimension: rein intern (rein theoretisch), rein extern oder Mischung → abhängig von Beurteilungsziel
 3. Datensituation: Kontinuum wenige Daten (z.B. Beschaffungsvolumen), bis multikriteriell → Informationskosten.
 4. angestrebte Ergebnis: Grobrichtung (3-4 Normstrategien) oder hoher Differenzierungsgrad

Modell

#	Auswahlbereich	Ausprägungskriterien					
1	Analysethema	Generell		Digitalisierung	Nachhaltigkeit		...
2	Beurteilungsziel	Objekte	Produkte	Lieferanten	Beschaffungsmarkt	Strategische Einheit	Risiko
		kombiniert					
	Dimensionen	(rein intern)		rein extern			
3	Datensituation	umfangreich strukturierte Daten vorhanden		→	kaum Daten vorhanden		
		strategische Grobrichtung		→	ausdifferenzierte Maßnahmen		

Spalten des Modells weisen außer bei Beurteilungsziel und Dimensionen über die Zeilen hinweg keinen Zusammenhang auf

Hauptergebnisse

- **Wesentlicher Problempunkt:** mangelnde empirische Fundierung der Verknüpfung von Einflussfaktoren und Normstrategien
- **Grenzen der Methodik:** Instrument kann Orientierung geben, jedoch nicht isoliert als alleinige Entscheidungsgrundlage eingesetzt werden sollte
- Empfehlung EINES Beschaffungsportfolios nicht möglich → Ausrichtung an **situativen Faktoren** (Analysethema, Beurteilungsziel, Ausgangslage hinsichtlich der Information)

Ausblick

- **Adjustierungen** bestehender Modelle:
 - Spezifikation für Einzelbereiche (z.B. Logistik, Entwicklung)
 - Aggregation / Gewichtung: Analytical Network Process → zusätzlicher Einbezug der Interdependenzen
 - Instrumentenkette
- Ausweitung **empirische Evidenz:**
 - Erfolgswirkung von Anwendung abgeleiteter Strategien
 - Fundierung Referenzmodell (vergleichbare Problemsituation, Einflussfaktoren, mögliche Handlungsalternativen und Effizienzindikatoren)

- Albach, H. (1978):* Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit. Journal of Business Economics, 48(8): 702–715.
- Bräkling, E.; Günther, P. & Oidtmann, K. (2012):* Einsatz der Portfoliotechnik im strategischen Beschaffungsmarketing. Forum EIPOS: Bd. 24. Expert-Verl. <http://www.expertverlag.de/php/i.php?i=978381693096>. Abgerufen am 03.08.2021.
- Chen, I. J.; Paulraj, A. & Lado, A. A. (2004):* Strategic purchasing, supply management, and firm performance. Journal of Operations Management, 22(5): 505–523.
- Drews, H. (2008):* Abschied vom Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio nach über 35 Jahren Einsatz? Eine kritische Überprüfung der BCG-Matrix. Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 19(1): 39–57.
- Harting, D. (1994):* Lieferanten-Wertanalyse: Ein Arbeitshandbuch mit Checklisten und Arbeitsblättern für Auswahl, Bewertung und Kontrolle von Zulieferern, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Heege, F. (1987):* Lieferantenportfolio: Ganzheitliches Beurteilungsmodell für Lieferanten und Beschaffungssegmente. Beschaffungspraxis. VWP-Verlag Wissen und Praxis, Nürnberg.

- Hübner, H.; Jahnes, S. (1998):* Management-Technologie als strategischer Erfolgsfaktor. Ein Kompendium von Instrumenten für Innovations-, Technologie- und Unternehmensplanung unter Berücksichtigung ökologischer Anforderungen. Berlin: DE GRUYTER
- Jonen, A. (2019):* Beschaffungsstrategien. WISU – das Wirtschaftsstudium, 48(August/September): 921 – 927, 977.
- Jonen, A. & Lingnau, V. (2007):* Das real existierende Phänomen Controlling und seine Instrumente: Eine kognitionsorientierte Analyse. Beiträge zur Controlling-Forschung: Nr. 13. Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Kaiserslautern.
- Knight, L.; Tu, Y.-H. & Preston, J. (2014):* Integrating skills profiling and purchasing portfolio management: An opportunity for building purchasing capability. International Journal of Production Economics, 147: 271–283.
- Kraljic, P. (1977):* Neue Wege im Beschaffungsmarketing. Manager Magazin, 7(11): 72–80.
- Laux, H./Gillenkirch, R. M./Schenk-Mathes, H. Y. (2019),* Entscheidungstheorie, 10. Aufl., Springer, Berlin.
- Martínez-de-Albéniz & Simchi-Levi 2005*
- Montgomery, R. T.; Ogden, J. A. & Boehmke, B. C. (2018):* A quantified Kraljic Portfolio Matrix: Using decision analysis for strategic purchasing. Journal of Purchasing and Supply Management, 24(3): 192–203.

- Nellore, R. & Söderquist, K. (2000):* Portfolio approaches to procurement: Analysing the missing link to specifications. Long Range Planning, 33(2): 245–267.
- Rezaei, J. & Fallah Lajimi, H. (2019):* Segmenting supplies and suppliers: bringing together the purchasing portfolio matrix and the supplier potential matrix. International Journal of Logistics Research and Applications, 22(4): 419–436.
- Roland, F. (1993):* Beschaffungsstrategien: Voraussetzungen, Methoden und EDV-Unterstützung einer problemadäquaten Auswahl, Eul-Verlag, Bergisch Gladbach.
- Slater, S. F. & Zwirlein, T. J. (1992):* Shareholder Value and Investment Strategy Using the General Portfolio Model. Journal of Management, 18(4): 717–732.
- Stölzle, W. & Kirst, P. (2006):* Portfolios als risikoorientiertes Instrument zur Steigerung des erwarteten Wertbeitrags im Lieferantenmanagement. In Jacquemin, M.; Pibernik, R. & Sucky, E. (Hrsg.): Logistik-Management in Forschung und Praxis. Kovač, Hamburg, S. 239–265.
- Terpend, R.; Krause, D., R. & Dooley, K., J. (2011):* Managing Buyer-Supplier Relationships: Empirical patterns of strategy formulation in industrial purchasing. Journal of Supply Chain Management, 47(1): 73–94.

- Voigt, K.-I. (2008): Industrielles Management: Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht. Springer, Berlin et al.
- Wagner, S. M. & Johnson, J. L. (2004): Configuring and managing strategic supplier portfolios. *Industrial Marketing Management*, 33(8): 717–730.
- Zhu, Q.; Dou, Y. & Sarkis, J. (2010): A portfolio-based analysis for green supplier management using the analytical network process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(4): S. 306-319.

Übersicht

#	Name	Dimensionen	Ziel	Anwendung
1	Optimale-Lieferantenzahl-Portfolio	Komplexität Beschaffungssituation Wirtschaftliche Bedeutung des Produktes	Objekte	Bestimmung Anzahl notwendiger Lieferanten für Produkte bzw. Produktgruppen
2	Lieferanten-Abnehmer-Marktmacht-Portfolio	Angebotsmacht Nachfragemacht	Lieferanten	Ableitung lieferantenspezifischer Strategien zur Vergrößerung Abnehmermacht
3	Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio	Produkte Ressourcen	Produkte	Ableitung von Strategien auf Grund produktspezifischer Situation an Absatz- und Beschaffungsmarkt

Übersicht

#	Name	Dimensionen	Ziel	Anwendung
4	Beschaffungsmarkt-attraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	Beschaffungsmarkt attraktivität	Beschaffungsmarkt	Ableitung marktspezifischer Strategien (Risikoabwehr, Übergang, Marktbeeinflussend)
		Relativer Wettbewerbsvorteil		
5	Integrierte materialwirtschaftliche Portfolio-Matrix	Beschaffungsmarktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	strategische Ressourceneinheit	produkt- und ressourcenspezifische Strategien
		absatzorientiertes Portfolio	strategische Geschäftseinheit	
6	Beschaffungsquellenportfolio	Angebotsmacht	Lieferanten	Bestimmung zukünftiger Art und Intensität der Zusammenarbeit mit Lieferanten
		Lieferantenpotenzial		

Übersicht

#	Name	Dimensionen	Ziel	Anwendung
7	Versorgungsstörungen-Anfälligkeits-Portfolio	unternehmensseitig induzierte Risiken	Objekte	Strategien mit Fokus auf die Absicherung der Versorgung
		Beschaffungsmarktinduzierte Risiken		
8	Beschaffungsgüterportfolio: ABC-Versorgungsrisiko-Portfolio	ABC-Ausprägung (Einkaufsvolumen)	Objekte	Auswahl Strategien zur Reduktion der Risiken
		Versorgungsrisiko		
9	Kombiniertes Beschaffungsgüter / quellenportfolio	Beschaffungsquellenportfolio	Objekte / Lieferanten	Objekte / Lieferanten
		Beschaffungsgüterportfolio		

Übersicht

#	Name	Dimensionen	Ziel	Anwendung
10	Global Sourcing Portfolio	Beschaffungsmarktportfolio	Objekte / Beschaffungsmärkte	Auswahl von Global Sourcing-Strategien unter Einbezug von markt- und objektspezifischen Kriterien
		Beschaffungsgüterportfolio		
11	Beziehungsarten-Portfolio	Investition des Käufers	Beziehung zu Lieferanten	Wahl einer optimalen Beziehung zum Lieferanten
		Investition des Lieferanten		
12	Kundenstatus-Portfolio	Status Käufer bei Lieferanten	Lieferanten	Strategien zur Erreichung eines optimalen Kundenstatus unter Beachtung der eigenen und der Lieferantensituation
		Wettbewerbsfähigkeit bei Lieferanten		

© Prof. Dr. Andreas Jansen

F. 21, Beschaffungspotfolioen / Auswahl

Übersicht

#	Name	Dimensionen	Ziel	Anwendung
13	Kombiniertes Lieferanten-Abnehmer-Marktmacht- und Lieferanten-potential-Portfolio	Lieferanten-Abnehmer-Marktmacht-Portfolio	Lieferanten	Strategien zum zukünftigen Umgang mit Lieferanten
		Lieferanten-potential-Portfolio (Fähigkeiten, Bereitschaft)		
14	Supply Chain Portfolio	Beanspruchung	Supply Chain Mitglieder	Risikostrategien in Bezug auf gesamte Lieferkette
		Belastbarkeit		
15	Materialkosten-Senkungspotential-Portfolio	Unternehmensflexibilität	Objekte	Aufdeckung Kostensenkungspotentiale
		Einkaufsmarktattraktivität		

© Prof.

F. 22, Beschaffungspotfolioen / Auswahl

Übersicht

#	Name	Dimensionen	Ziel	Anwendung
16	Gartner's magischer Quadrant	Vollständigkeit Vision	Lieferanten	Auswahl Lieferanten auf Basis der materialinduzierten Notwendigkeit der Zukunfts- und Umsetzungsfähigkeit
		Fähigkeit Umsetzung		
17	Nachhaltigkeitsportfolio	Gesamtleistung des Lieferanten	Lieferanten	Auswahl Lieferant auf Basis von strategischen, organisatorischen und umweltorientierten Faktoren
		relative Lieferantenmacht		

Ziele

- **Rationalisierung Beschaffungsentscheidungen:** Segmentierung Lieferanten, Identifikation lieferanten- und materialspezifische Strategien
- **Didaktisches Kommunikationsmittel:** Verständigungsinstrument für Maßnahmen der Beschaffung an andere Funktionsbereiche
- **Erfassung Lieferantensituation:** Begrenzung Lieferanten sowie Beurteilung bzw. Auswahl
- **Konzentration Beschaffungsobjekte:** Ressourcenallokation auf relevanteste Objekte und Auswahl von situationsgerechten Strategien
- **Steuerung Beschaffungsrisiken:**
 - Aufdeckung von Bedrohungspotentialen und Auflegung von Chancen
 - Auffinden einer Lieferantenkombination, welche für den Abnehmer einen maximalen Wertbeitrag im Verhältnis zum Risiko bietet

Terpend et al. 2011, S. 74f., Rezaei & Fallah Lajimi 2019, Stölzle und Kirst 2006, S. 249, 242, Wagner und Johnson 2004, S. 719, Kraljic 1977, S. 74, Harting 1994, S. 36, Bräkling et al. 2012, S. 3, 23, Heege 1987, S. 94

Hauptunterschiedsbereiche

- **Zielrichtung:** Lieferant, Produkt, Beschaffungsobjekt, -markt, Ressourcen- oder Geschäftseinheit, Risiko, Kooperation oder Spezialthemen wie Nachhaltigkeit
- **Dimensionen:**
 - Ausrichtung: rein extern, intern und extern gemischt
 - Zusammensetzung: multifaktorielle oder monofaktorielle Ausgestaltung
- **Fundierung:** rein konzeptionell oder empirische Unterlegung der Felder und / oder Strategien vorhanden
- **Ausgestaltung Portfolio (Felder):** 3x3 oder 4x4 Felder
- **Differenziertheit der Strategien:** 3, 4, 6 oder 8 verschiedene Strategien

Auswahlbeispiel

- **Zielsetzung:** ‚generell‘
 - **Beurteilungsziel:** ‚Lieferanten‘
 - **Datensituation:** ‚umfangreiche strukturierte Datenlage‘ existiert
 - **Ergebnis:** möglichst ‚ausdifferenzierte Maßnahmen‘
- Lieferanten-Abnehmer-Marktmacht-Portfolio (Nr. 7)
- mit Einschränkungen das **Beschaffungsquellenportfolio** (Nr. 2).