

CARF Luzern 2021

Controlling.Accounting.Risiko.Financen.

Konferenzband

Konferenz Homepage: www.hslu.ch/carf



Beschaffungsportfolios: Nutzen, Kritik und situationspezifische Auswahl

Research Paper

Prof. Dr. Andreas Jonen

Duale Hochschule Mannheim, Accounting & Controlling, Mannheim, E-Mail: andreas.jonen@dhbw-mannheim.de

Abstract

Der Beschaffungsbereich verzeichnet seit einigen Jahrzehnten eine steigende Bedeutung. Dieser Relevanzgewinn innerhalb des Unternehmens macht es noch intensiver notwendig Wettbewerbsvorteile durch adäquate Strategien abzusichern bzw. zu erreichen. Seit Ende der 1970er Jahre werden zur Identifikation der passgenauen Strategie auch im Beschaffungsbereich immer differenzierte Portfolios durch das Controlling entwickelt. In diesem Beitrag werden insgesamt 16 Beschaffungsportfolios analysiert, welche auf Basis ihrer Relevanz und der Differenzierung hinsichtlich Einflussfaktoren sowie Methodik ausgewählt wurden. Wesentlicher Nutzen der Portfolios ist die Visualisierung der Beschaffungssituation hinsichtlich Objekte, Lieferanten, Beschaffungsmärkten und Risiken sowie die Schaffung einer groben Entscheidungsgrundlage zur Ableitung konkreter Maßnahmen. Die Hauptkritik macht sich fest an der häufig fehlenden empirischen Basis, der mangelhaften Aggregation und Gewichtung der Dimensionen und dem geringe Konkretisierungsgrad der Normstrategien insbesondere in Zwischenbereichen. Zum Abschluss wird ein Baukastenmodell für die situationsadäquate Zusammenstellung eines Beschaffungsportfolios aufgebaut. Ausgestaltungsbereiche sind das Analysethema, das Beurteilungsziel, die Datensituation und die Erwartungshaltung im Hinblick auf den Konkretisierungsgrad des Ergebnisses.

1 Einleitung

Die **Notwendigkeit**, sich **strategisch** im Beschaffungsbereich zu **positionieren**, wird neben den allgemeinen daraus entstehenden Vorteilen (Montgomery et al., 2018, S. 192) unterstrichen durch den vertriebsseitigen Kostendruck, die Steigerung der Relevanz der Beschaffung durch die reduzierten Fertigungstiefen und die daraus resultierende wachsende Auswirkung auf Margen und auch die Liquidität (Wagner & Johnson 2004, S. 728 und Jonek 2019, S. 921). Der Antrieb, das Lieferantenmanagement zu verbessern, basiert auf der auch empirisch abgesicherten Erkenntnis, dass dadurch hochrelevante Wettbewerbsvorteile erreicht und aufrechterhalten werden können (Montgomery et al. 2018, S. 193 und Chen et al. 2004, S. 516). Dabei sollen jedoch nicht nur Kosten- und Liquiditätsaspekte mit einbezogen werden, sondern auch die Versorgungssicherheit spielt eine wichtige und häufig sogar übergeordnete Rolle, was durch die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Lieferkette noch einmal deutlich gemacht wurde.

Grundsätzliche Herangehensweise bei der Auswahl der bestmöglichen Strategie ist, unter Einbezug der wesentlichen **betrieblichen Gegebenheiten** und **Umweltbedingungen** die bestmögliche Kombination von Strategien zu identifizieren (Heege 1987, S. 6). Genau hier setzen Portfolios allgemein und die Beschaffungsportfolios im Speziellen an.

Portfolios haben bei der **Visualisierung** der strategischen Analyseergebnisse und der Ableitung von Strategien seit vielen Jahrzehnten eine herausragende Rolle gespielt (Arnolds et al. 2016, S. 35, Roland 1993, S. 99, Bräklings et al. 2012, S. 2 und Stölzle und Kirst 2006, S. 243). In den letzten Jahrzehnten ist eine verstärkte Verwendung im Beschaffungsbereich festzustellen (Nellore & Söderquist, 2000, S. 245, Montgomery et al. 2018, S. 193 und Knight et al. 2014, S. 272) und die Beschaffungsportfolios haben sich zu einem wesentlichen Beschaffungscontrollinginstrument etabliert (Bräklings et al. 2012, S. 12). Der Markt an Portfolios für den Beschaffungsbereich bietet eine Vielzahl von unterschiedlichen Dimensionen und deren Kombinationen in Form von Matrizen. Diese zielen teilweise auf sehr ähnliche und zu Teilen auf grundsätzlich unterschiedliche Strategie-Entscheidungsbereiche ab. Teilweise werden die entwickelten Matrizen sogar nochmals miteinander **kombiniert**, um daraus eine Matrix mit einer erneut höheren wissensökonomischen Reife zu bilden.

Zielsetzung dieses Beitrages ist es, herauszuarbeiten, welche **Dimensionen** bzw. **Portfolios** überhaupt sinnvoll, und insbesondere, für welche Entscheidungs- bzw. Analysesituation diese angewendet werden sollten. Damit wird dem Anwender ein strukturierter Überblick über die Möglichkeiten des Aufbaus und der Nutzung von Beschaffungsportfolios gegeben.

Methodisch werden dazu alle relevanten Beschaffungsportfolios hinsichtlich der Input- und Output-Größen analysiert. Anschließend wird aufbauend auf dem herausgearbeiteten Nutzen und der Kritik unter Anwendung des situativen Ansatzes ein Strukturmodell zur Auswahl eines geeigneten Beschaffungsportfolios aufgebaut.

2 Analyse

Eine Eingrenzung und damit Auswahl von Beschaffungsportfolios gestaltet sich als schwierig. Die Selektion der einbezogenen Portfolios basiert auf folgenden Ansprüchen:¹

- Aufnahme aller Portfolios, welche den Einsatz der Portfoliotechnik im Beschaffungsbereich **wesentlich geprägt** haben,²

¹ Beispielsweise wurde die ABC-XYZ-Analyse (Pojda 2013, S. 1267 & Sommerer 1998, S. 88-94) nicht in das Analysespektrum aufgenommen, da mit dem ABC-Versorgungsrisiko-Portfolio bereits ein Portfolio basierend auf den Beschaffungsvolumina und einer Risiken noch umfangreicher integrierenden Dimension enthalten war.

² Die „Portfolio-Ansätze nach Kraljic, Heege, Albach und Wildemann [...] haben im Beschaffungsmanagement den Einsatz der Portfoliotechnik wesentlich geprägt“ (Bräklings et al. 2012, S. 42).

■ Bereich (Controlling, Accounting&Audit, Risk&Compliance, Finanzen oder Lehre)

- 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).

Tabelle 1 zeigt die Übersicht über die relevanten Portfolios im Beschaffungsbereich. Sie unterscheiden sich im Wesentlichen nach der Art der Schlüsselfaktoren, die als maßgeblich für die Einordnung angesehen werden (Arnolds et al. 2016, S. 29 und Heege 1987, S. 10). **Ordnungsobjekte** bzw. Determinanten sind entweder Objekte (Einzelmaterialien oder Materialgruppen, Waren bzw. Warengruppen), Produkte, einzelne Lieferanten und Beschaffungsmärkte, sowie strategische Einheiten (Roland 1993, S. 99). Dabei kann eine historische Entwicklung nachgezeichnet werden von einer anfangs reinen Konzentration auf die Materialien zu einer immer stärkeren Ausrichtung am Lieferanten (Rezaei und Fallah Lajimi 2019, S. 420) und der Beziehung zwischen Lieferant und Abnehmer (Rezaei und Ort 2012, S. 4598).

CARF Luzern 2021

Controlling.Accounting.Risiko.Finanz.

Konferenzband

Konferenz Homepage: www.hslu.ch/carf



#	Autoren /Autorinnen	Bezeichnung	Dimensionen	i/e	Objekte	Ziel	Felder/Strategien
1	(Homburg, 2002)	Optimale-Lieferanten-zahl-Portfolio	Komplexität Beschaffungssituation	e	Objekte	Bestimmung Anzahl notwendiger Lieferanten für Produkte bzw. Produktgruppen	4/3
			Wirtschaftliche Bedeutung des Produktes	i			
2	(Kraljic, 1977)	Lieferanten-Abnehmer-Marktmacht-Portfolio	Angebotsmacht	e	Lieferanten	Ableitung lieferantenspezifischer Strategien zur Vergrößerung Abnehmermacht	4/4
			Nachfragemacht	i			
3	(Albach, 1978)	Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio	Produkte	i/e	Produkte	Ableitung von Strategien auf Grund produktspezifischer Situation an Absatz- und Beschaffungsmarkt	9/3
			Ressourcen	i/e			
4	(Lindner, 1983)	Beschaffungsmarktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	Beschaffungsmarktattraktivität	e	Beschaffungsmarkt	Ableitung marktspezifischer Strategien (Risikoabwehr, Übergang, Marktbeeinflussend)	9/3
			Relativer Wettbewerbsvorteil	i			
5	(Harting, 1994)	Integrierte materialwirtschaftliche Portfolio-Matrix	Beschaffungsmarktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	e/i	strategische Ressourceneinheit	produkt- und ressourcenspezifische Strategien	9/3
			absatzorientiertes Portfolio	e/i	strategische Geschäftseinheit		
6	(Wildemann, 2002)	Beschaffungsquellenportfolio	Angebotsmacht	e	Lieferanten	Bestimmung zukünftiger Art und Intensität der Zusammenarbeit mit Lieferanten	4/4
			Lieferantenpotenzial	e			

7	(Heege, 1987)	Versorgungsstörungen-Anfälligkeits-Portfolio	unternehmensseitig induzierte Risiken	i	Objekte	Strategien mit Fokus auf die Absicherung der Versorgung	4/3
			beschaffungsmarktinduzierte Risiken	e			
8	(Heege, 1987)	Beschaffungsgüterportfolio: ABC-Versorgungsrisiko-Portfolio	ABC-Ausprägung (Einkaufsvolumen)	i	Objekte	Auswahl Strategien zur Reduktion der Risiken	4/4
			Versorgungsrisiko	i/e			
9	(Wildemann, 2009)	Kombiniertes Beschaffungsgüter / -quellenportfolio	Beschaffungsquellenportfolio	e	Objekte / Lieferanten	Auswahl Strategien unter Einbezug von lieferanten- und objektspezifischen Kriterien	16/4
			Beschaffungsgüterportfolio	i/e			
10	(Wildemann, 2006)	Global Sourcing Portfolio	Beschaffungsmarktportfolio	e	Objekte / Beschaffungsmärkte	Auswahl von Global Sourcing-Strategien unter Einbezug von markt- und objektspezifischen Kriterien	16/8
			Beschaffungsgüterportfolio	i/e			
11	(Bensaou, 1999)	Beziehungsarten-Portfolio	Investition des Käufers	i	Beziehung zu Lieferanten	Wahl einer optimalen Beziehung zum Lieferanten	4/4
			Investition des Lieferanten	e			
12	(Schiele, 2012)	Kundenstatus-Portfolio	Status Käufer bei Lieferanten	i/e	Lieferanten	Strategien zur Erreichung eines optimalen Kundenstatus unter Beachtung der eigenen und der Lieferantensituation	4/4
			Wettbewerbsfähigkeit bei Lieferanten	e			
13	(Rezaei & Ort, 2012)	Kombiniertes Lieferanten-Abnehmer-Marktmacht- und Lieferantenpotential-Portfolio	Lieferanten-Abnehmer-Marktmacht-Portfolio	e/i	Lieferanten	Strategien zum zukünftigen Umgang mit Lieferanten	16/6
			Lieferantenpotential-Portfolio (Fähigkeiten, Bereitschaft)	e			
14	(Kaufmann & Germer, 2001)	Supply Chain Portfolio	Beanspruchung	e	Supply Chain Mitglieder	Risikostrategien in Bezug auf gesamte Lieferkette	4/4
			Belastbarkeit	i/e			
15	(Katzmarzyk, 1988)	Materialkosten-Senkungspotential-Portfolio	Unternehmensflexibilität	i	Objekte	Aufdeckung Kostensenkungspotentiale	4/4
			Einkaufsmarktattraktivität	e			
16	(Black et al., 2016)	Gartner's magischer Quadrant	Vollständigkeit Vision	e	Lieferanten	Auswahl Lieferanten auf Basis der materialinduzierten Notwendigkeit der Zukunfts- und Umsetzungsfähigkeit	4/4
			Fähigkeit Umsetzung	e			

Tabelle 1: Überblick über Beschaffungsportfolios

CARF Luzern 2021

Controlling.Accounting.Risiko.Finanz.

Konferenzband

Konferenz Homepage: www.hslu.ch/carf



Die empirische Analyse der 16 identifizierten Portfolios zeigt im Hinblick auf die verwendeten **Felder**, dass entweder 4, 9 oder 16 Felder verwendet wurden. Mehrheitlich wurde die Minimallösung mit vier Feldern gewählt (63 %). Die beiden anderen Varianten liegen gleichauf bei ca. 19 %. Im Mittel ergeben sich ca. 7 Felder.

Die **Dimensionen** sind bei beinahe 40 % der Portfolios in der üblichen Aufteilung nach einem externen Umweltkriterium und einem internen Unternehmenskriterium (Arnolds et al., 2016, S. 29, Bräkling et al. 2012, S. 55 und Roland 1993, S. 128). Weitere 35 % haben ein externes und ein gemischtes internes und externes Kriterium. Zwei Portfolios (13 %) haben nur externe Dimensionen, und bei weiteren zwei Portfolios (13 %) sind beide Dimensionen gemischt aus internen und externen Faktoren zusammengesetzt. Im Hinblick auf die spezifischen Beurteilungsziele beinhalten 50 % der Portfolios Lieferanten und 38 % Beschaffungsobjekte. Zwei Portfolios (13 %) haben den gesamten Beschaffungsmarkt als Ziel und jeweils eines (6 %) Produkte oder strategische Einheiten.³

Die Anzahl der zugeordneten **Normstrategien** ist deutlich niedriger bei ca. 4,1. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass bei einer Reihe von Portfolios mehrere Felder zu einer Normstrategie zusammengefasst werden. Deutlich mehr als die Hälfte der Portfolios beinhalten vier Strategien (56 %), rund $\frac{1}{3}$ haben lediglich 3 Strategien und die restlichen 13 % 6 oder 8 Strategien.

Im **Zeitablauf** können ein Anstieg der Anzahl der Felder und Normstrategien beobachtet werden, der jedoch nicht signifikant ist.⁴

3 Nutzen

Grundsätzlich sind Portfolios in den strategischen Planungsprozess einzuordnen und sollen dazu dienen, Erfolgspotenziale zu schaffen oder zu erhalten (Bräkling et al. 2012, S. 11, 19). Die Beschaffungsportfolios adressieren die Hauptziele des Beschaffungsbereichs, der Kostenminimierung und Bedarfsdeckung (Harting 1994, S. 36). Abhängig vom betrachteten Sachverhalt und den darauf basierenden Dimensionen werden beim Einsatz der Portfolio-Technik im Beschaffungsbereich folgende **Ziele** auf der Grundlage von möglichst wenigen Daten (Drews 2008, S. 41) verfolgt:

- **Rationalisierung** der Beschaffungsentscheidungen (Terpend et al. 2011, S. 74) durch Segmentierung der Lieferanten (Rezaei & Fallah Lajimi 2019) und Identifikation von lieferanten- und materialspezifischen Strategien (Rezaei & Fallah Lajimi 2019, S. 419, Kraljic 1977, S. 74 und Rezaei & Ort 2012, S. 4593) zur Kontrolle und Analyse der Lieferanten (Roland 1993, S. 103),
- Erfassung der **Lieferantensituation** zur Begrenzung der Lieferanten sowie zur Beurteilung bzw. Auswahl (Stölzle und Kirst 2006, S. 242) und Konzentration auf wesentliche Lieferanten (Olsen und Ellram 1997, S. 103),

³ Summe > 100 %, da einige Portfolios Mehrfach-Zielsetzungen haben.

⁴ Korrelation Jahr mit Feldern bei 0,276 und Jahr zu Normstrategien bei 0,441.

- Konzentration auf **wesentliche Beschaffungsobjekte** (Terpend et al. 2011, S. 75 und Katzmarzyk 1988, S. 186), also der Ressourcenallokation auf die relevantesten Objekte (Drews 2008, S. 41) und Auswahl von situationsgerechten Strategien (Bräkling et al. 2012, S. 23),
- Steuerung der **Beschaffungsrisiken**⁵ (Wagner und Johnson 2004, S. 719, Kraljic 1977, S. 74 und Harting 1994, S. 36) bzw. Aufdeckung von Bedrohungspotentialen und Auflegung von Chancen (Heege 1981, S. 18 und Bräkling et al. 2012, S. 23),
- Auffinden einer **Lieferantenkombination**, welche für den Abnehmer einen maximalen Wertbeitrag im Verhältnis zum Risiko bietet (Stölzle und Kirst 2006, S. 249 und Bräkling et al. 2012, S. 3).

4 Kritik

Eine Reihe grundsätzlicher Anforderungen an ein Strukturierungsinstrument wie Echtheit (mindestens zwei-elementige Besetzung der Matrix, d.h. mindestens zwei nicht-leere Teilmengen), Vollständigkeit (jedes Element in mindestens einer Teilmenge enthalten), Eindeutigkeit (jedes Element in genau einer Teilmenge) werden durch die vorgestellten Portfolios zweifelsfrei erfüllt. Beginnend mit dem Anforderungskriterium der Differenziertheit (entstandene Klassen hinreichend homogen) beginnen die Problempunkte der Portfolio-Technik (Lange 1981, S. 163). Die Kritik an den Portfolios kann **unterteilt** werden in jene Punkte, die **allgemeingültig** sind, d.h. auf Portfolios für alle Unternehmensbereiche und strategischen Entscheidungen zutreffen und diejenigen, welche speziell für den **Beschaffungsbereich** gelten.

4.1 Allgemeine Kritik an der Portfolio-Technik

Ein Kritikpunkt im Hinblick auf die eingehenden Größen ist der alleinige **Vergangenheitsbezug**, welcher beinahe bei allen verwendeten Dimensionen existiert. Dadurch werden Entscheidungen für die Zukunft rein auf Vergangenheitsdaten basierend getroffen (Heege 1981, S. 23, Harting 1994, S. 44 und Roland 1993, S. 132). Auf der anderen Seite wird für die Zukunftsdaten das Problem gesehen, dass hier Prognosen beispielsweise über das Verhalten der Konkurrenz einbezogen werden müssten und dass diese Daten auf Basis einer eigenen Strategie ausgewählt werden sowie durch die von dem Portfolio empfohlene Strategie, möglicherweise verändert werden und somit eine neue Prognose und eine neue Einordnung zu erfolgen hat (Lange 1981, S. 169).

Die Schwachstellen der Konzepte liegen bei der **subjektiven**, teilweise **willkürlichen** und / oder **unpräzisen Festlegung** der qualitativen **Kriterien** und der Auswahl der Klassifikationsmerkmale (Padhi et al. 2012, S. 2, 7, Rezaei & Ort 2012, S. 4593f., Bräkling et al. 2012, S. 48, 59, 67, Roland 1993, S. 132, 144 Heege 1981, S. 23, Nellore und Söderquist 2000, S. 246, Stölzle & Kirst 2006, S. 249 und Montgomery et al. 2018, S. 192, 194). Dadurch werden wichtige Größen überhaupt nicht berücksichtigt oder vernachlässigt (Harting 1994, S. 36). Problematisch ist dies insbesondere auf Grund des präskriptiven Charakters der Portfolios im Hinblick auf die aus den Kriterien abgeleiteten Strategieempfehlungen (Drews 2008, S. 52).

Auch die Auswahl einer Strategie oder die Bestimmung einer strategischen Position auf Basis von lediglich zwei Grundfaktoren (Zweidimensionalität) ist als problematisch einzuschätzen (Glantschnig 1994, S. 41 und Arnolds et al. 2016, S. 35). Es besteht die Gefahr, dass **Faktoren**, die für die Bestimmung der strategischen Position auch von hoher Relevanz sind, **nicht beachtet** werden (Heege 1981, S. 23).

Die **Regeln** zur **Aggregation** bzw. Synthese von qualitativen und quantitativen Werten sind generell angreifbar (Voigt (2008, S. 215, Lee und Drake 2010, S. 6655 und Arnolds et al. 2016, S. 35). Dies ist insbesondere an der **Gewichtung** festzumachen (Padhi et al. 2012, S. 1, Montgomery et al. 2018, S. 192 und Olsen & Ellram 1997, S. 105), bei der teilweise eine Beliebigkeit festgestellt wird (Zhu et al. 2010 S. 307). Eine Gleichgewichtung der

⁵ Zur Risikodefinition siehe Jonen 2008: S. 5-33.

■ Bereich (Controlling, Accounting&Audit, Risk&Compliance, Finanzen oder Lehre)

Beurteilungskriterien, welche in der Regel bei den Portfolios durchgeführt wird,⁶ dürfte in der Regel die Situation nicht adäquat abbilden (Heege 1981, S. 19). Durch die Schwierigkeiten bei der Gewichtung entsteht eine analytische Ungenauigkeit (Montgomery et al. 2018, S. 194f.).

Hinsichtlich der gebildeten Strategien wird die **Abstraktheit** und damit Schematisierung bzw. Pauschalisierung (Drews 2008, S. 43) der Normstrategien kritisiert (Roland 1993, S. 131 und Bräkling et al. 2012, S. 32). Differenzierte und damit individuelle Strategieableitungen sind dadurch sehr schwierig, auch weil die Empfehlungen bei einer Konkretisierung, also der Ableitung von konkreten Aktionen, häufig mehrdeutig werden (Heß 2010, S. 36f., Lange 1981, S. 164 und Heege 1981, S. 23). Dies wird auch auf die Unterteilung in eine geringe Zahl von Gruppen zurückgeführt (Olsen & Ellram 1997, S. 102). Dadurch besteht kaum eine Möglichkeit, individuelle beschaffungsmarktbezogene Charakteristika einzubeziehen und auch auf die unternehmensindividuelle Gesamtunternehmensstrategie einzugehen (Bräkling et al. 2012, S. 16).

Bei den Portfolios existiert auf Grund der groben Einteilung häufig ein großer **Graubereich**, in dem keine aussagefähigen Standardstrategien zugeordnet werden können. Typische Empfehlungen sind hier Abwägen oder selektive Strategien (Bräkling et al. 2012, S. 71). Dies gelingt häufig leidlich für die Extrembereiche, für welche die Vorgehensweise ohnehin offensichtlich ist. Für die interessanten Mischbereiche werden dann sogenannte selektive Strategien angegeben (Heege 1981, S. 23 und Roland 1993, S. 147).

Einige Autoren von Portfolios machen den Vorschlag, eine dritte Dimension in die Portfolios aufzunehmen, indem die Bedeutung der **Objekte** (Geschäftseinheiten, Produkte, Materialien oder Lieferanten) an Hand des **Volumens** in dem Portfolio **visualisiert** wird. An dieser Vorgehensweise wird kritisiert, dass das Volumen die Wirkung aller Entscheidungsarten (strategisch, taktisch, operativ) ist. Somit ist es unzureichend und es kann damit problematisch sein auf Basis dieser Information Entscheidungen für lediglich eine bestimmte Entscheidungsart (üblicherweise strategisch) zu treffen (Lange 1981, S. 166).

4.2 Spezifische Kritik an Beschaffungs-Portfolios

Teilweise wird der hohe **Zeit- und Kostenaufwand** kritisiert, welcher im Hinblick auf die Sammlung der Informationen entsteht (Heege 1987, S. 7). Es wird von einem Missverhältnis zwischen dem Aufwand für die Informationsbeschaffung und der Aussagefähigkeit der Portfolios gesprochen (Roland 1993, S. 144). Die notwendigen externen Daten können häufig nur von den wichtigsten Lieferanten beschafft werden (Heege 1981, S. 22, Körfer 2011, S. 61 und Arnolds et al. 2016, S. 35) und selbst hier besteht eine hohe Gefahr, dass diese nicht korrekt sind. Die Datenlage wird noch unsicherer, wenn nicht aktuelle Lieferanten, sondern potentielle Lieferanten bewertet werden sollen (Roland 1993, S. 108 und 131). Dieser Problembereich wird in besonderem Maße für kleine und mittelständische Unternehmen gesehen (Lee und Drake 2010, S. 6661).

Das originäre Hauptziel der Portfoliomethode, nämlich das Erreichen eines **ausgewogenen Portfolios**, wird an sich bei allen Ansätzen im Beschaffungsbereich **nicht angestrebt**, bzw. kann nicht angestrebt werden, da die Objekte in keinerlei Beziehung zueinander stehen.⁷

Die wichtige Forderung der **Unabhängigkeit** der **Dimensionen** wird bei vielen Ansätzen nicht erfüllt (Roland 1993, S. 131). Beispielsweise können Interdependenzen zwischen der internen Dimension der Materialrelevanz und der externen Dimension des Beschaffungsmarktes existieren (Heege 1987, S. 16), wenn beispielsweise das Produkt, für das das Material verwendet wird, seine Wichtigkeit darüber erreicht, dass es besonders einzigartig und / oder innovativ ist und deswegen auf einem monopolistischen Markt gekauft werden muss (Terpend et al. 2011, S. 86).

⁶ Ausnahmen sind die Vorschläge von Heege (1981) und Lindner (1983), welche eine differenzierte Gewichtung der Einflussfaktoren vornehmen (Heege 1981, S. 18f. und Lindner 1983, S. 268f.).

⁷ Eine Ausnahme bildet das Beschaffungsmarktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (Roland 1993, S. 145).

Schwierig ist außerdem die Festlegung von **Bewertungsgrenzen**. Hier besteht die Notwendigkeit, zu bestimmen, wann beispielsweise die Leistungsfähigkeit eines Lieferanten hoch oder niedrig ist (Drews 2008, S. 43). Zusätzlich wird zu beachten sein, dass die Grenze abhängig vom einzelnen Fall bzw. dem einzelnen Beschaffungsmarkt (Heege (1987, S. 28) angepasst, also verschoben werden muss (Heege 1981, S. 19).

In den Portfolios werden die **Beziehungen** zwischen **Objekten** nicht beachtet (Voigt 2008, S. 215). Das heißt, dass beispielsweise in einem beschaffungsobjektorientierten Portfolio die Zusammenhänge zwischen den Waren (Rabatte auf die Summe aller Einkäufer bei einem Konzern) nicht beachtet werden (Montgomery et al. 2018, S. 193). Diese Unabhängigkeit der Objekte, also die Entscheidungsautonomie, ist eine wesentliche Voraussetzung der Portfoliomethode (Drews 2008, S. 42 und Bräkling et al. 2012, S. 10).

Die Betrachtungsobjekte sind häufig nicht die einzelnen Beschaffungsobjekte (z.B. Artikel), sondern um die bemängelte Unabhängigkeit in einem höheren Ausmaß zu erreichen und die Umsetzung durch die Reduktion der zu betrachtenden Objekte praktikabler zu machen, werden diese zusammengefasst. Diese **Abgrenzung** beeinflusst die Ergebnisse der Portfolioanalyse in hohem Maß (Drews 2008, S. 43).

Die **Problemadäquanz** der Beschaffungsportfolioansätze muss in Frage gestellt werden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass eine Vielzahl von heterogenen Einflussfaktoren verwendet wird, um mehrere heterogene Maßnahmen daraus abzuleiten. Dies lässt sich an dem Einzelkriterium „Störanfälligkeit der Transportwege“ erklären. Dieses bildet gemeinsam mit einer Reihe von anderen Kriterien die Einordnung hinsichtlich des externen Versorgungsrisikos im ABC-Versorgungsrisiko-Portfolio. Wenn das gesamte externe Versorgungsrisiko gering ist, so ist eine Empfehlung, die Kosten der Raum- und Zeitüberbrückung zwischen Abnehmer und Lieferanten zu minimieren. Dies wäre jedoch **kontraindiziert**, insofern ein erhöhtes Risiko bei den Transportwegen besteht (Roland 1993, S. 145). Durch die Heterogenität der Dimensionen kann die Situation auftreten, dass Objekte, bei denen sich die Ausprägung der einzelnen Einflussfaktoren stark unterscheidet, trotzdem in einem gemeinsamen Bereich der Matrix eingeordnet werden und in der Folge gleiche Strategievorschläge gemacht werden. Deren Erfolgswirksamkeit ist mit Blick auf die Herleitung deutlich zu hinterfragen.

Es ist auf der anderen Seite auch keine Lösung, **Dimensionen** auf lediglich **einem Faktor** basieren zu lassen. Dadurch gelingt zwar eine Reduktion der Komplexität auf der Ebene der Einflussgrößen (Bräkling et al. 2012, S. 40), jedoch lassen sich die Entscheidungen hinsichtlich spezifischer Strategien auf Basis der Portfolios oft nicht unabhängig von weiteren Aspekten treffen, welches wieder für Multi-Faktoren-basierte Dimensionen spricht (Roland 1993, S. 147).

Außerdem findet keine Integration der **Interdependenzen** zwischen den Strategien statt (Olsen und Ellram 1997, S. 102), d.h. dass Strategien für ein Produkt Folgen für ein anderes Produkt haben könnten, für welches der gleiche Lieferant favorisiert wird.

Ein weiterer Kritikpunkt an den Portfolios ist, dass nicht mit einbezogen wird, dass für ein einzelnes Produkt durchaus unterschiedliche **Beschaffungsstrategien** sinnvoll sein können. Zum Beispiel heißt dies, dass die beste Lösung im Hinblick auf eine Balance zwischen Flexibilität und Kosten eine **Mischung** aus Langzeitverträgen, Optionsvertrag und Spotmarkt sein kann (Martínez-de-Albéniz & Simchi-Levi 2005, S. 91).

Die Portfolios basieren zu großen Teilen auf Erfahrungen oder sachlogischen Annahmen und sind von daher als konzeptionell einzuordnen (Rezaei & Ort 2012, S. 4595). Das heißt, dass sie **nicht empirisch validiert** sind und keine Prüfung stattgefunden hat, inwieweit die Umsetzung der vorgeschlagenen Strategien tatsächlich zu einem verbesserten Erfolg führt (Terpend et al. 2011 S. 73 und Lee & Drake 2010, S. 6655).⁸ Für eine Reihe von Absatzportfolios, wie dem BCG-Portfolio oder dem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio, konnten Studien zeigen, dass die Anwendung sich negativ auf den Unternehmenswert auswirkt (Drews 2008, S. 55, Slater &

⁸ Für Beispiele der empirischen Validierung bei der BCG-Matrix siehe Drews (2008): S. 46. Hier konnte bezüglich der BCG-Matrix festgestellt werden, „dass es keine empirische Studie gibt, welche eine positive Wirkung des Einsatzes des originären BCG-Portfolios auf die Entscheidungsqualität belegt.“ Drews (2008): S. 46.

Zwirlein 1992, S. 717ff.).⁹ Im Bereich der Beschaffungsportfolios haben empirische Erhebungen beispielsweise aufgezeigt, dass der Engpass-Quadrant aus dem Lieferanten-Abnehmer-Marktmacht-Portfolio in der Realität nicht existiert (Terpend et al. (2011), S. 85).

Der Gesamtüberblick über die Beschaffungs-Portfolios hat gezeigt, dass diese trotz deutlich **unterschiedlicher Einflussfaktoren** immer wieder sehr **ähnliche Maßnahmen** ableiten. Dies zeigt sich exemplarisch zwischen der Chancenrealisierungs- (Lieferanten-Abnehmer-Marktmacht-Portfolio) und der Abschöpfungsstrategie (ABC-Versorgungsrisiko-Portfolio), sowie der Emanzipations- (Lieferanten-Abnehmer-Marktmacht-Portfolio) und Investitionsstrategie (ABC-Versorgungsrisiko-Portfolio).

Die Kritik kann zum einen entsprechend der Unterkapitelstruktur in allgemeingültige, für alle Portfolios, und spezifische, nur für den Beschaffungsbereich relevante eingeteilt werden. Zum anderen haben sich die **Kategorien** Zielsetzung, Einflussfaktoren, Dimensionen, Felder und Strategien herausgebildet. Entsprechend dieser Struktur wird die gesamte Kritik in Tabelle 2 zusammengefasst. Problematisch ist dabei, dass „viele der Mängel [zusammenhängen] und [sich] gegenseitig [...] potenzieren“ (Drews 2008, S. 44).

#	Bereich	Thema	Kritik	Beschreibung
1	Allgemein	Einflussfaktoren	Vergangenheitsbezug	eingehende Größen ohne Zukunftsbezug
2			subjektiv	eingehende Größe subjektiv, unpräzise oder sogar willkürlich
3		Dimensionen	wichtige Faktoren nicht beachtet	relevante Faktoren können auf Grund der Einschränkung durch Zweidimensionalität nicht beachtet werden
4			Regeln Aggregation angreifbar / Gleichgewichtung	Schwierigkeiten bei der Festlegung der Gewichtung der Einflussfaktoren, häufige realitätsfremde Gleichgewichtung
5		Felder	Graubereiche bei Einteilung	große Bereiche der Portfolios haben lediglich ungenaue Aussagen hinsichtlich Strategie (insb. selektive Strategien)
6		Strategien	Abstraktheit	Strategien zu generell und deswegen schwierig zu konkretisieren
7	Beschaffung	Zielsetzung	Ausgewogenheit nicht angestrebt	angestrebte Ausgeglichenheit der Portfoliotheorie zwischen verschiedenen Bestandteilen des Portfolios hat im Beschaffungsbereich keine Relevanz
8		Einflussfaktoren	hohe Kosten der Informationsbeschaffung	notwendige Informationen können lediglich mit unverhältnismäßigem Aufwand besorgt werden oder sind nicht verfügbar
9		Dimensionen	Unabhängigkeit	Dimensionen haben häufig eine Reihe von Interdependenzen
10		Felder	Bewertungsgrenzen schwierig festlegbar	unklare Grenzfestlegung für Einordnung als hohe oder niedrige Ausprägung von Merkmalen
11			Beziehungen nicht berücksichtigt	Zusammenhänge zwischen einzukaufenden Gütern oder Lieferanten werden nicht mit einbezogen
12			Objekte	Abgrenzung der Objekte nicht eindeutig oder zu weit gefasst
13		Strategien	fehlende Problemadäquanz	Strategien können auf Grund der Multifaktorialität der Einflussfaktoren kontraindiziert sein
14			Ein-Faktor-Dimensionen	Dimensionen, welche lediglich auf einem Faktor basieren, führen dazu, dass notwendige weitere Aspekte bei Strategieempfehlung nicht berücksichtigt werden
15			Interdependenzen nicht berücksichtigt	Zusammenhänge zwischen Strategien werden nicht mit einbezogen

⁹ Pick und Sträter (2005) zeigen für junge Technologieunternehmen, welche nachteiligen Auswirkungen die Anwendung des McKinsey-Portfolios hat. Siehe Pick und Sträter (2005): S. 183.

#	Be-reich	Thema	Kritik	Beschreibung
16			Mischstrategien finden keine Berücksichtigung	Fälle in denen eine Mischung aus Strategien (z.B. unterschiedliche Vertragsformen) sinnvoll sind, werden nicht einbezogen
17			mangelnde empirische Fundierung	in seltensten Fällen wurde in der Realität überprüft, ob vorgeschlagene Strategien bei jeweiligen Konstellationen der Einflussfaktoren zum Erfolg führen
18			Strategien zu wenig voneinander differenzierbar	Strategien haben unabhängig von den analysierten Einflussfaktoren sehr große Ähnlichkeiten

Tabelle 2: Zusammenfassung der Kritik an Beschaffungsportfolios

Fazit der kritischen Auseinandersetzung mit den Beschaffungsportfolio-Ansätzen ist, dass diese ein hilfreiches Instrument zur Beschreibung einer Beschaffungssituation und zur **Vororientierung** (Schwerpunkte und Prioritäten) für die Selektion von Strategien bilden können (Nellore und Söderquist 2000, S. 246, Roland 1993, S. 147 Lee & Drake 2010, S. 6653 und Montgomery et al. 2018 S. 193). Sie haben sich bewährt in der Aufdeckung von strategischen Inkonsistenzen oder dem Aufdecken von bisher nicht beachteten Bereichen (Heß 2010, S. 37 und Montgomery et al. 2018, S. 194) und insbesondere Risiken. Dabei sind sie geprägt von einer leichten Handhabung und auf Grund der Komplexitätsreduktion (Drews 2008, S. 52 und Bräkling et al. 2012, S. 6) von einem einfachen und anschaulichen Ergebnis (Heege 1981, S. 22), welches sehr gut als Basis für Diskussionen verwendet werden kann (Roland 1993, S. 144). Es sollte jedoch nicht erwartet werden, dass der Output der Modelle eine detaillierte Strategie mit konkreten Umsetzungsempfehlungen ist und man sollte eine gewisse Vorsicht bei der Anwendung walten lassen (Terpend et al. 2011, S. 86).

Da in der Literatur eine **Vielzahl** von verschiedenartig ausgeprägten Beschaffungsportfolios vorzufinden ist, gilt es, das für die jeweilige **Situation** am besten geeignete zu finden (Harting 1994, S. 44). Auf diesem Weg können die kritischen Sachverhalte der Portfolios reduziert, bzw. ausgeschlossen werden, insofern diese bei der spezifischen Anwendung von besonderer Relevanz sind. Damit wird ein Zusammenhang zwischen Kontextfaktoren¹⁰ und Ausgestaltungsformen der Beschaffungsportfolios hergestellt.

5 Modell zur Auswahl eines geeigneten Beschaffungsportfolios

Zielsetzung des Modells ist eine Struktur anzubieten, nach der es möglich ist, ein Beschaffungsportfolio für spezifische Anwendungssituationen¹¹ auszuwählen. Die Auswahl eines geeigneten Portfolios sollte auf Basis der Analyse der bestehenden Portfolios an Hand der vier Ausprägungseigenschaften Analysethema, Beurteilungsziel bzw. Dimensionen, Datensituation und Ergebnis erfolgen.

Beim **Analysethema** ist zu entscheiden, ob eine generelle Beurteilung erfolgen soll oder ein Spezialthema, wie die Digitalisierung oder Nachhaltigkeit, behandelt werden soll. Das **Beurteilungsziel** bezieht sich auf den Sachverhalt, der eingeordnet werden soll. Hier wird differenziert nach dem Objekt, welches beschafft werden soll, dem Produkt, in das das Objekt eingeht, den bestehenden oder potentiellen Lieferanten, einem gesamten Beschaffungsmarkt, einer strategischen Einheit gebildet aus Ressourcen oder einer Division, sowie die Risikosituation. Bei den analysierten Portfolios und in der Praxis wird in der Regel eine Kombination von zwei dieser Ziele relevant sein. Mit dem Beurteilungsziel zusammenhängend ist die Dimension, die im ersten Fall rein intern sein könnte. Diese Ausprägung weist keines der Portfolios auf, da alle mindestens eine externe Dimension enthalten. Außerdem kann sie rein extern (z.B. Beschaffungsquellenportfolio) oder eine Mischung aus internen und externen Aspekten (z.B. Optimale-Lieferantenzahl-Portfolio) sein. Die **Datensituation** hebt darauf ab, welche Daten Eingang in die Dimensionen des Portfolios finden. Hier existiert ein Kontinuum beginnend bei wenigen Daten, die für das Portfolio

¹⁰ Für Controlling-relevante Kontextfaktoren siehe Horváth et al. (2015): S. 378-382.

¹¹ Das Vorgehen geht auf den situativen Ansatz zurück (Staehe (1999): S. 48) und ist deckungsgleich mit dem Terminus „Kontingenzansatz“ (englischsprachigen Raum: „Contingency Approach“, Kieser und Ebers (2019), S. 168-195).

benötigt werden, da sich beispielsweise eine Dimension lediglich auf Basis des Beschaffungsvolumens berechnet (mono-kriteriell), bis hin zu Portfolios, bei denen beide Dimensionen jeweils aus einem Scoring-Wert (multi-kriteriell) bestehen, der sich aus einer Vielzahl von Daten rekrutiert. Auf diesem Weg werden bei der Auswahl auch die Informationskosten einbezogen, welche sich aus pagatorischen Kosten und Opportunitätskosten zusammensetzen (Laux, H.; Gillenkirch, R. M. & Schenk-Mathes, H. Y. 2019, S. 356, 358 & 368).¹² Auch das angestrebte **Ergebnis** stellt ein Kontinuum dar. Hier ist die Frage, ob lediglich eine Grobrichtung erwartet wird, sodass es ausreicht, wenn das Portfolio drei oder vier Normstrategien enthält, oder ob ein hoher Differenzierungsgrad erwartet wird, welcher sich in einer hohen Zahl von unterschiedlichen Strategien, welche im ausgeprägtesten Ausmaß den Status einer Maßnahme haben, niederschlägt. Quantifiziert werden kann dies an Hand der Anzahl der durch das Portfolio generierten Normstrategien.

Tabelle 3 zeigt das Modell mit den vier Auswahlbereichen und den Ausprägungskriterien.

#	Auswahlbereiche	Ausprägungskriterien					
1	Analysethema	Generell		Digitalisierung	Nachhaltigkeit		...
2	Beurteilungsziel	Objekte	Produkte	Lieferanten	Beschaffungsmarkt	strategische Einheit	Risiko
		kombiniert					
	Dimension	(rein intern)		rein extern		gemischt: intern / extern	
3	Datensituation	umfangreiche strukturierte Daten vorhanden		→	kaum Daten vorhanden		
		multi-kriteriell		→	mono-kriteriell		
4	Ergebnis	strategische Grobrichtung		→	ausdifferenzierte Maßnahmen		

Tabelle 3: Auswahlkriterien für Beschaffungspotfolio¹³

Grundsätzlich ist es bei allen Portfolios möglich, mehrere **Zeithorizonte** zu integrieren. Ausgangspunkt ist die Erhebung der Ist-Situation. Zusätzlich kann ein Soll- und Plan-Portfolio aufgestellt werden. Die Soll-Position im Portfolio sind die Werte, die im Idealfall erreicht werden sollen. Die Plan-Position ist die Position, die entsprechend des kommenden Planungshorizontes eingeplant ist.

Generell kann bei der Auswahl der Beschaffungspotfolios der **Filter** der **empirischen Validierung** verwendet werden. Damit würden rein auf Erfahrungen oder sachlogischen Ableitungen basierende Portfolios ausgeschlossen werden. Problematisch könnte dabei eine zu starke Einengung der Auswahl sein, sodass die gewünschte Ausprägung hinsichtlich Analysethema, Beurteilungsziel, Datensituation oder Ergebnis nicht mehr im Auswahlbereich liegt.

Bei einer beispielhaften **Anwendung** des **Auswahlmodells** stehen folgende Portfolios im Fokus, wenn die Zielsetzung ‚generell‘ sein soll, das Beurteilungsziel die ‚Lieferanten‘ sind und hierfür eine ‚umfangreiche strukturierte Datenlage‘ existiert und möglichst ‚ausdifferenzierte Maßnahmen‘ abgeleitet werden sollen: Lieferanten-Abnehmer-Marktmacht-Portfolio (Nr. 7) und mit Einschränkungen das Beschaffungsquellenportfolio (Nr. 2).

6 Fazit

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die Portfolios ein **wertvolles Hilfsmittel** darstellen, um strategische Richtungen für die Beschaffung herauszuarbeiten. Die mittlerweile hohe Anzahl an Beschaffungspotfolios hat

¹² Zum Zirkularitätsproblem bei der Berechnung der Informationskosten siehe Frohwein, T. (2014), S. 6.

¹³ Spalten des Modells weisen außer bei Beurteilungsziel und Dimensionen über die Zeilen hinweg keinen Zusammenhang auf.

für eine breite Abdeckung möglicher Anwendungsbereiche gesorgt.¹⁴ Als wesentliche Aspekte für die Portfolios können das Risiko und die Machtkonstellation zwischen Abnehmer und Lieferant aus dem Überblick der Portfolios herausgearbeitet werden (Bräkling et al. 2012, S. 69, 72). Darauf basierend liegt der Schwerpunkt der abgeleiteten Normstrategien auf der Wirtschaftlichkeit und der Risikoreduktion (Bräkling et al. 2012, S. 70). Entweder ist die Empfehlung, dabei eine hervorragende Situation zu halten bzw. auszunutzen oder, wenn die Situation Mängel aufweist, Anstrengungen zu unternehmen, um durch entsprechende Aktivitäten die Idealposition schrittweise zu erreichen.

Einem Unternehmen kann nicht ein bestimmtes Beschaffungsportfolio als besonders relevant empfohlen werden, sondern dies ist von unterschiedlichen **situativen Faktoren** abhängig (Harting 1994, S 44). Zunächst ist klarzustellen, ob eine Konzentration auf einen bestimmten Strategieaspekt erfolgen (z.B. logistische Fragestellungen oder Single versus Multiple Sourcing) oder auf ein Bündel von Maßnahmen abgezielt werden soll (Roland 1993, S. 143). Weitere wichtige situative Faktoren sind das Analysethema, das Beurteilungsziel und die Ausgangslage hinsichtlich der Information. Abhängig davon sollte das Beschaffungsportfolio ausgesucht bzw. die Dimensionen des Portfolios gestaltet werden. Hierbei besteht durchaus die Möglichkeit, die Ausgestaltungsmerkmale der existierenden Beschaffungsportfolios als Grundlage eines Baukastensystems zu verwenden und im Sinne eines **situationsadäquaten „Best-of“-Modells** eine entsprechende Zusammenstellung von Dimensionen, Strategien und Darstellung zu erstellen. Wesentlicher zu lösender Problempunkt dabei wäre die bereits bei einer Reihe von Modellen kritisierte empirische Fundierung der Verknüpfung von Einflussfaktoren und Normstrategien.

Außerdem muss auf Basis der unterschiedlichen Kritik bei der Interpretation immer ein Bewusstsein für die Grenzen der Methodik mit einbezogen werden. Damit sind die Portfolios ein Instrument, welches Orientierung geben kann, jedoch **nicht isoliert** als alleinige Entscheidungsgrundlage eingesetzt werden sollte. Im Sinne einer Instrumentenkette (Jonen und Lingnau 2007, S. 8) können Daten, die durch andere Methoden in Informationen verwertet wurden, Eingang in die Portfolio-Analyse finden (z.B. Beschaffungsmarktsegmentierung, Heß 2010, S. 143f.) oder die Ergebnisse Ausgangspunkt für andere Beschaffungscontrollinginstrumente sein (z.B. Statusanalyse, Quervain & Wagner 2003, S. 104f. und Janker 2008, S. 23 oder Wirkungs-Potenzial-Matrix, Wildemann 2010, S. 59).

Der Kritik kann außerdem mit unterschiedlichen **Adjustierungen** an den bestehenden Modellen begegnet werden. Ein Ansatz zur Spezifikation der abgeleiteten Strategien ist eine Spezifikation für die Einzelbereiche Logistik, Entwicklung, Komplett- / Einzelteilbezug, Zahl der Lieferanten und Vertragsgestaltung (z.B. Preisgleitklausel, Vertragsdauer, Roland 1993, S. 149f.). Der Kritik im Hinblick auf die Aggregation und speziell der Gewichtung kann mit Hilfe einer Erweiterung mit dem Analytical Network Process entgegen getreten werden (Zhu et al. 2010, S. 307f.). Auf diesem Weg könnten zusätzlich auch die Interdependenzen zwischen den Kriterien erhoben und einbezogen werden.

Ein großer Mangel bezüglich der Beschaffungsportfolios liegt bei der teilweise bisher sehr geringen **empirischen Analyse** auf allgemeiner, wie auch auf portfoliospezifischer Ebene. Dies betrifft zum einen die Frage, inwieweit ein Beschaffungsbereich durch die Anwendung eines bestimmten Portfolios bzw. der dadurch abgeleiteten Strategien besonders erfolgreich bzw. erfolgreicher ist. Zum anderen die Relevanz der einzelnen Portfolios in der Praxis, um festzustellen, ob hier zu Teilen rein theoretische Konstrukte vorliegen und worauf ein intensiver Einsatz bzw. eine ablehnende Haltung gegenüber spezifischen Portfolios in der Praxis festgemacht werden können.

¹⁴ Harting (1994) erwartet 1994 eine noch wachsende Zahl verschiedener Portfolioarten in der Beschaffung. Vgl. Harting (1994): S. 44.

Literaturverzeichnis

- Albach, H. (1978): Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit. *Journal of Business Economics*, 48(8): 702–715.
- Arnolds, H.; Heege, F.; Röh, C. & Tussing, W. (2016): *Materialwirtschaft und Einkauf: Grundlagen, Spezialthemen, Übungen*, 13. Aufl., Springer Gabler Wiesbaden.
- Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review*, 40(4): 35–44.
- Black, D., T., J. & Weaver, T. (2016): How Markets and Vendors Are Evaluated in Gartner Magic Quadrants. https://www.gartner.com/resources/298200/298294/how_markets_and_vendors_are_298294.pdf. Abgerufen am 03.08.2021.
- 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.
- Frohwein, T. (2014), *Grundlagen der Theorie der Firma: Methodologie der Firma, Diskussionspapierreihe: Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie*, Nr. 2, Stuttgart 2014.
- Glantschnig, E. (1994): *Merkmalgestützte Lieferantenbewertung*, Fördergesellschaft Produkt-Marketing, Köln
- 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. (1981): Portfolio-Management in der Beschaffung. *Der Betriebswirt*, 22(1): 17–23.
- Heege, F. (1987): *Lieferantenportfolio: Ganzheitliches Beurteilungsmodell für Lieferanten und Beschaffungssegmente*. Beschaffungspraxis. VWP-Verlag Wissen und Praxis, Nürnberg.
- Heß, G. (2010): *Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung: Systematischer Ansatz und Praxisfälle*, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Homburg, C. (2002): Bestimmung der optimalen Lieferantenzahl für Beschaffungsobjekte. In: Hahn, D.; Kaufmann (Hrsg.): *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement: Internationale Konzepte - Innovative Instrumente - Aktuelle Praxisbeispiele*. 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 181–199.
- Horváth, P.; Gleich, R. & Seiter, M. (2015): *Controlling*, 13. Aufl., Franz Vahlen, München.
- Janker, C. (2008): *Multivariate Lieferantenbewertung: Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems*, 2. Aufl., Gabler-Edition Wissenschaft. Gabler, Wiesbaden.
- Jonen, Andreas (2008): *Kognitionsorientiertes Risikocontrolling*. Eul, Lohmar.
- 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.
- Katzmarzyk, J. (1988): *Einkaufs-Controlling in der Industrie*. Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf e. V., Frankfurt am Main.
- Kaufmann, L. & Germer, T. (2001): Controlling internationaler Supply Chains: Positionierung - Instrumente - Perspektiven. In Arnold, U.; Mayer, R. & Urban, G. (Hrsg.): *Supply Chain Management: Unternehmensübergreifende Prozesse – Kollaboration – IT-Standards*, Bonn, Förderkreises Betriebswirtschaft an der Universität Stuttgart e.V., Stuttgart, S. 177–192.
- Kieser, A. & Ebers, M. (2019): *Organisationstheorien*, 8. Aufl, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.

- 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.
- Körfer, C. (2011): *Beschaffungscontrolling: Die Performance der Beschaffung durch geeignete Instrumente messbar machen*, Diplomica Verlag, Hamburg
- Kraljic, P. (1977): Neue Wege im Beschaffungsmarketing. *Manager Magazin*, 7(11): 72–80.
- Lange, B. (1981): *Portfolio-Methoden in der strategischen Unternehmensplanung*, Dissertation, Hannover.
- Laux, H./Gillenkirch, R. M./Schenk-Mathes, H. Y. (2019), *Entscheidungstheorie*, 10. Aufl., Springer, Berlin.
- Lee, D. M. & Drake, P. R. (2010): A portfolio model for component purchasing strategy and the case study of two South Korean elevator manufacturers. *International Journal of Production Research*, 48(22): 6651–6682.
- Lindner, T. (1983): *Strategische Entscheidungen im Beschaffungsbereich*. GBI-Verlag, München.
- Martínez-de-Albéniz, V. & Simchi-Levi, D. (2005): A Portfolio Approach to Procurement Contracts. *Production and Operations Management*, 14(1): 90–114.
- 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.
- Olsen, R. F. & Ellram, L. M. (1997): A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(2): 101–113.
- Padhi, S. S.; Wagner, S. M. & Aggarwal, V. (2012): Positioning of commodities using the Kraljic Portfolio Matrix. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(1): 1–8.
- Pick, M. & Sträter, N. (2005): Die Anwendung der Portfolio-Methode nach McKinsey in jungen Unternehmen. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 16(2): 167–188.
- Pojda, F. (2013): XYZ-Analyse. *WISU – das Wirtschaftsstudium*, 42(10): 1267.
- Quervain, M. A. de & Wagner, S. M. (2003): Von der Strategiefindung zur Strategieumsetzung. In Boutellier, R.; Wagner, S. M. & Wehrli, H. P. (Hrsg.): *Handbuch Beschaffung: Strategien, Methoden, Umsetzung*. Hanser, München, S. 99–131.
- 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.
- Rezaei, J. & Ortt, R. (2012): A multi-variable approach to supplier segmentation. *International Journal of Production Research*, 50(16): 4593–4611.
- Roland, F. (1993): *Beschaffungsstrategien: Voraussetzungen, Methoden und EDV-Unterstützung einer problemadäquaten Auswahl*, Eul-Verlag, Bergisch Gladbach.
- Schiele, H. (2012): Accessing Supplier Innovation by being their Preferred Customer. *Research-Technology Management*, 55(1): 44–50.
- Slater, S. F. & Zwirlein, T. J. (1992): Shareholder Value and Investment Strategy Using the General Portfolio Model. *Journal of Management*, 18(4): 717–732.
- Sommerer, G. (1998): *Unternehmenslogistik. Ausgewählte Instrumentarien zur Planung und Organisation logistischer Prozesse*. Hanser Verlag, München.
- Staeble, W. H. (1999): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München.
- 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.

■ Bereich (Controlling, Accounting&Audit, Risk&Compliance, Finanzen oder Lehre)

- 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.
- Wildemann, H. (2002): Das Konzept der Einkaufspotentialanalyse: Bausteine und Umsetzungsstrategien. In Hahn, D. & Kaufmann, L. (Hrsg.): *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement: Internationale Konzepte - Innovative Instrumente - Aktuelle Praxisbeispiele*. 2. Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 543–561.
- Wildemann, H. (2006): Global Sourcing - Erfolgsversprechende Strategieableitung. In Blecker, T. & Bellmann, K. (Hrsg.): *Wertschöpfungsnetzwerke: Festschrift für Bernd Kaluza*. Erich Schmidt, Berlin, S. 253–268.
- Wildemann, H. (2009): *Einkaufspotenzialanalyse: Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotenzialen*, 2. Aufl., TCW Transfer-Centrum, München.
- Wildemann, H. (2010): *Einkaufscontrolling: Leitfaden zur Messung von Einkaufserfolgen*, 7. Aufl., TCW Transfer-Centrum, München.
- 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.