

Masterarbeit

# Stand des industriellen Einkaufs

Eine Markstudie der Montanuniversität in Kooperation mit  
dem BMÖ

eingereicht an der

**Montanuniversität Leoben**

erstellt am

**Lehrstuhl Industrielogistik**

**Vorgelegt von:**

Christian BRANDL  
0235060

**Betreuer/Gutachter:**

Univ.-Prof. Dr. Helmut Zsifkovits  
Dr. Susanne Altendorfer

Leoben, November 2013

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche erkenntlich gemacht habe.

[Unterschrift]

Christian BRANDL

Leoben, November 2013

## Danksagung

Ich möchte mich ganz besonders bei Herrn Prof. Helmut Zifkovits, Herrn Dkfm. Heinz Pechek und Frau Dr. Susanne Altendorfer für ihren Einsatz und die Unterstützung über den gesamten Forschungszeitraum hinweg bedanken. Sie haben mir stets mit sachlichen Fragen, Anregungen und Kritik weitergeholfen und in Gesprächen Ansporn bei der Erstellung der Arbeit gegeben.

## Kurzfassung

Die Rolle des Einkaufs als reiner Güterversorger gehört der Vergangenheit an. Heutzutage ist der Einkauf ein aktiver Mitgestalter der Wertschöpfungskette und deshalb auch maßgeblich daran beteiligt, einen positiven Wertbeitrag zum Gesamtunternehmenserfolg beizusteuern. Durch den steigenden Bedarf der globalen Beschaffung, gewinnt die enorme Hebelwirkung des Einkaufs, noch zusätzlich an Bedeutung. Trotz theoretisch hoher Relevanz, wird dem Einkauf in der unternehmerischen Praxis oftmals noch immer nicht der Stellenwert beigemessen den er verdient. Zur Untersuchung wie gut der Einkauf in österreichischen Industriebetrieben tatsächlich organisiert ist und wo konkrete Schwachstellen liegen, wurde eine entsprechende Marktstudie durchgeführt. Im theoretischen Teil werden die Grundlagen des Einkaufs und die Ausgangslage dargestellt. Dabei sollte ein Überblick über einkaufsrelevante Themengebiete, wie beispielsweise Begriffsabgrenzungen, organisatorische Konzepte oder Einkaufsstrategien vermittelt werden. Das Grundfundament des zweiten Teils bildet ein elektronischer Fragenkatalog, dessen Ergebnisse durch das Führen von Expertengesprächen mit Einkaufsverantwortlichen ergänzt wurde. Ziel war den Einkauf in seiner Gesamtheit abzubilden und den gegenwärtigen Reifegrad zu bestimmen.

## Abstract

The role of the purchase as a pure supplier of goods belongs to the past. Nowadays the purchase is more an active creator of the value chain and therefore, essentially involved to contribute to a positive company success. Because of the increased need to the global procurement, the leverage effect of the purchase is gaining importance. In spite of the theoretical high relevance, purchase is practically not always accorded the importance it deserves. In order to investigate how well the purchase department is organized and to clarify possible weak points, a survey was performed. The theoretical part represents the basics of the research topic and the current position. The goal was to provide an overview on relevant areas e.g. term definition, organizational concepts or purchasing strategies. The central base of the second part is a electronic survey, whose results have been complemented by expert talks with procurement managers. The primary target was to illustrate the current state of purchase and to come up with a model of maturity for the purchase.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>9</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>10</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Ziele und Forschungsfragen .....	2
1.3 Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Grundlagen des Einkaufs</b> .....	<b>6</b>
2.1 Begriffsabgrenzung Einkauf & Beschaffung .....	6
2.2 Formen der Einkaufsorganisation .....	8
2.2.1 Zentraler Einkauf .....	10
2.2.2 Dezentraler Einkauf .....	11
2.2.3 Mischformen der Einkaufsorganisation .....	12
2.3 Horizontale Eingliederungsmöglichkeiten .....	16
2.3.1 Funktionale Organisation .....	16
2.3.2 Spartenorganisation .....	18
2.3.3 Matrix-Organisation .....	20
2.3.4 Ein- und Mehrliniensystem .....	22
2.3.5 Stablinienorganisation .....	24
2.4 Trennung strategischer und operativer Einkauf .....	26
2.5 Grundlagen über Beschaffungsobjekte .....	28
2.6 Grundlagen über Beschaffungsstrategien .....	34
2.6.1 Lieferantenkonzepte .....	36
2.6.2 Ortskonzepte .....	39
2.6.3 Objektkonzepte .....	41
2.6.4 Arealkonzepte .....	43
<b>3 Lieferantenmanagement</b> .....	<b>48</b>
3.1 Die Relevanz des Lieferantenmanagements .....	48
3.1.1 Der Lieferantenmanagementprozess .....	49
<b>4 Beschaffungscontrolling</b> .....	<b>54</b>
4.1 Die Relevanz des Beschaffungscontrollings .....	54
4.2 Begriffsdefinition Beschaffungscontrolling .....	56
4.3 Kennzahlensysteme im Einkauf .....	58
<b>5 Studienergebnisse</b> .....	<b>60</b>

5.1	Methodik und Fragebogendesign .....	60
5.2	Klassifizierung von Unternehmensgrößen .....	64
5.3	Statistische Grundlagen .....	64
5.3.1	Branchenzugehörigkeit der Unternehmen.....	65
5.3.2	Umsatz und Beschaffungsvolumen 2011 .....	66
5.4	Organisation des Einkaufs.....	68
5.4.1	Zentralisierungsgrad.....	68
5.4.2	Aufgabenverteilung .....	70
5.4.3	Wertgrenzen .....	75
5.4.4	Stellenwert des Einkaufs in der Gesamtorganisation.....	77
5.4.5	Strategische Ausrichtung des Einkaufs & der Beschaffung .....	81
5.4.6	Trennung strategischer, operativer Einkauf.....	82
5.4.7	Integration des Einkaufs in die Produktentwicklung .....	88
5.5	Personal .....	91
5.5.1	Personalsituation in österreichischen Industriebetrieben .....	91
5.5.2	Kompetenzprofile der Einkaufsposten .....	97
5.5.3	Gehälter im Einkauf .....	102
5.5.4	Schulungen im Einkauf .....	106
5.4	Prognose .....	109
5.5	Technologiemanagement .....	115
5.5.1	Integration des Einkaufs in das Technologiemanagement.....	116
5.5.2	Technologiefrüherkennung .....	118
5.5.3	Technologie-Roadmaps .....	121
5.6	Lieferantenmanagement .....	124
5.6.1	Managementsystem .....	124
5.6.2	Lieferantenförderung .....	126
5.6.3	Lieferantenbewertung .....	129
5.6.4	Lieferantenintegration in die F&E .....	132
5.6.5	Lieferanten-Beschaffungsstrategien .....	135
5.7	Beschaffungscontrolling.....	137
5.7.1	Notwendigkeit des Beschaffungscontrollings.....	137
5.7.2	Zuständigkeit.....	138
5.7.3	Trennung strategisches/operatives Beschaffungscontrolling.....	140
5.7.4	Einkaufs-Kennzahlen .....	142
5.8	Logistische Systeme im Einkauf .....	144

<b>6 Conclusio .....</b>	<b>148</b>
<b>7 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>154</b>
<b>8 Fragebogen .....</b>	<b>183</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Gliederung der Arbeit .....	4
Abbildung 2.1: Abgrenzung Einkauf & Beschaffung.....	6
Abbildung 2.2: Idealtypen der Organisationsformen .....	9
Abbildung 2.3: Struktur der funktionalen Organisation.....	17
Abbildung 2.4: Struktur der Spartenorganisation.....	19
Abbildung 2.5: Die Struktur der Matrixorganisation.....	21
Abbildung 2.6: Kommunikationsfluss im Ein- & Mehrliniensystem .....	24
Abbildung 2.7: Strukturen der Stablinienorganisation.....	25
Abbildung 2.8: Beschaffungsgüterportfolio .....	30
Abbildung 3.1: Stufen des Lieferantenmanagements .....	49
Abbildung 5.1: Phasen der Konzepterstellung.....	60
Abbildung 5.2: Branchenzugehörigkeit .....	65
Abbildung 5.3: Umsatz 2011 .....	66
Abbildung 5.4: Beschaffungsvolumen 2011 .....	67
Abbildung 5.5: Zentralisierungsgrad des Einkaufs .....	69
Abbildung 5.6: Organisationskombinationen .....	70
Abbildung 5.7: Aufgabenverteilung in zentral organisierten Einkaufsorganisationen .	73
Abbildung 5.8: Aufgabenverteilung in gemischt organisierten Einkaufsorganisationen .....	74
Abbildung 5.9: Wertgrenzen.....	75
Abbildung 5.10: Eingliederung des Einkaufs in die funktionale Organisation .....	78
Abbildung 5.11: Eingliederung des Einkaufs in die Spartenorganisation .....	80
Abbildung 5.12: Strategisch-operative Ausrichtung des Einkaufs und der Beschaffung .....	81
Abbildung 5.13: Trennung strategischer/operativer Einkauf .....	83
Abbildung 5.14: Vierfeldertafel .....	85
Abbildung 5.15: Integration des Einkaufs in den Entwicklungsprozess.....	89
Abbildung 5.16: Analyseaufgaben des Einkaufs in der Konzeptphase .....	90
Abbildung 5.17: Personalsituation .....	92
Abbildung 5.18: Verhältnis strategisch zu operativen Einkäufern .....	93
Abbildung 5.19: Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen.....	94
Abbildung 5.20: Frauen in Führungspositionen .....	95
Abbildung 5.21: Berechnungsschema.....	97
Abbildung 5.22: Einkaufsleiter-Profil .....	98

Abbildung 5.23: Strategischer Einkäufer – Profil..... 99

Abbildung 5.24: Operativer Einkäufer – Profil..... 101

Abbildung 5.25: Variable Vergütungssysteme im Einkauf..... 104

Abbildung 5.26: Basis für die erfolgsorientierte Vergütung ..... 105

Abbildung 5.27: Häufigkeit der Weiterbildungsmaßnahmen ..... 107

Abbildung 5.28: Umsatzprognosegenauigkeit ..... 110

Abbildung 5.29: Boxplotmethode ..... 111

Abbildung 5.30: Überdeckung, Unterdeckung ..... 112

Abbildung 5.31: Ursachen für Prognosefehler ..... 113

Abbildung 5.32: Integration des Einkaufs in das Technologiemanagement ..... 117

Abbildung 5.33: Technologiemonitoring ..... 120

Abbildung 5.34: Einkauf und Technologie-Roadmaps..... 122

Abbildung 5.35: Implementierung eines Lieferantenmanagementsystems ..... 125

Abbildung 5.36: Lieferantenförderung..... 128

Abbildung 5.37: Lieferantenbewertungskriterien ..... 131

Abbildung 5.38: Integration in die Produktentwicklung ..... 133

Abbildung 5.39: Beschaffungsstrategien..... 135

Abbildung 5.40: Leistungs- und Erfolgsmessung ..... 138

Abbildung 5.41: Einkaufscontrolling und dessen Verantwortlichkeit..... 139

Abbildung 5.42: Abbildung strategisches & operatives Beschaffungscontrolling..... 141

Abbildung 5.43: Kennzahlen-Ranking ..... 143

Abbildung 5.44: Identifikationstechnologien ..... 145

Abbildung 5.45: Managementkonzepte im Einkauf ..... 146

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 2.1: Aufgaben des strategischen & operativen Einkaufs ..... 27

Tabelle 2.2: Beschaffungsstrategien ..... 35

Tabelle 5.1: Klassifizierung von Unternehmensgrößen ..... 64

Tabelle 5.2: Kontingenztafel ..... 86

Tabelle 5.3: Gehaltsklassen im Einkauf ..... 102

Tabelle 5.4: Variable Vergütung und dessen Berechnungsgrundlage ..... 104

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	.....	beziehungsweise
bzgl.	.....	bezüglich
diesbzgl.	.....	diesbezüglich
Vgl.	.....	Vergleich
u.a.	.....	unter anderem
F&E	.....	Fertigung und Entwicklung
JIT	.....	Just in Time
ca.	.....	circa
LF	.....	Lieferant
BT	.....	Bedarfsträger
TCO	.....	Total Cost of Ownership
Bsp	.....	Beispiel
BWL	.....	Betriebswirtschaftslehre
GU	.....	Großunternehmen
MU	.....	Mittlere Unternehmen
KZ	.....	Kennzahl
S	.....	Seite

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Der Einkauf ist ein Bereich, der gegenwärtig, trotz seines hohen Einflusses auf den Unternehmenserfolg, oftmals nicht angemessen in alle Beschaffungsvorgänge integriert, sondern zu rein operativer Bestellabwicklung degradiert wird.<sup>1</sup>

Trotz dieser fehlerhaften Entwicklung ist ein Umschwung erkennbar, der sich dadurch äußert, dass die steigende Bedeutung des Einkaufs vermehrt auch in obersten Vorstandsebenen erkannt wird.<sup>2</sup> Der prozentual hohe Anteil der Materialkosten am Umsatz rechtfertigt beispielsweise die verstärkte Integration des Einkaufs als Mittel zur Realisierung von Kostensenkungs- und Wettbewerbspotentialen.<sup>3</sup>

Steigende Materialkosten bzw. steigende Beschaffungsvolumina sind das Ergebnis einer Trendwende, wonach verstärkt auf Outsourcing-Konzepte einerseits zur Nutzung von Spezialisierungsvorteilen und andererseits zur Fokussierung auf eigene Kernkompetenzen gesetzt wird.<sup>4</sup> Die Abnahme der Fertigungstiefe belegt die Notwendigkeit, den oftmals operativ ausgerichteten Einkauf um die strategische Komponente zu erweitern und diesen interdisziplinär, als Ansprechpartner für interne Kunden, für alle Beschaffungsentscheidungen mit einzubeziehen.<sup>5</sup>

Heutzutage sind auch Klein- und mittelständische Unternehmen nicht vom steigenden Kosten- und Leistungsdruck (→ internationale Kunden, rascher technologischer Wandel, gestiegene Kundenanforderungen, verstärkte Fokussierung auf Kommunikationsmedien etc.) gefeit, weshalb auch diese sich verstärkt dem Thema Beschaffung widmen müssen.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. u.a. Hofmann (2011); S. 86

<sup>2</sup> Vgl. A.T.Kearney (2005); S.1

<sup>3</sup> Vgl. Wichmann (2003); S.11

<sup>4</sup> Vgl. Pütz (2006); S.6

<sup>5</sup> Vgl. Hamm (1998)

<sup>6</sup> Vgl. u.a. Assmann (2009); S. 7

Um die Entwicklungen im Einkauf aus der praktischen Perspektive durchleuchten zu können bzw. transparent zu gestalten, werden jährlich Studien zu diesem Themengebiet durchgeführt. Die aktuell vorliegende Studie wurde im Frühjahr 2012 vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ) in Auftrag gegeben. Als Kooperationspartner wurde der Lehrstuhl Industrielogistik ausgewählt. Die Marktstudie wurde als Diplomarbeit konzipiert und beinhaltet sowohl einen theoretischen als auch einen praktischen Teil.

## 1.2 Ziele und Forschungsfragen

Die Marktstudie zielt primär darauf ab, einen unternehmensspezifischen Einblick in die aktuell praktische Umsetzung von Einkaufs- und Beschaffungsstrategien zu geben. Im Fokus steht nicht die Darstellung branchenspezifischer Unterschiede im Einkauf, sondern die Herausarbeitung signifikanter Unterschiede zwischen Groß-, Mittel- und Kleinunternehmen. Das Grundfundament der Studie bildet ein elektronischer Fragebogen, dessen Ergebnisse durch Experteninterviews mit Einkaufsverantwortlichen zusätzlich ergänzt werden sollen. Ziel dieser Studie ist, auf Basis der Ergebnisse der empirischen Untersuchung zu erörtern, in welchem Entwicklungsstadium sich der Einkauf in Österreich gegenwärtig befindet. Im Zuge der Ausarbeitung sollen drei Schwerpunkt- bzw. Forschungsfragen beantwortet werden:

### 1. Welchen organisatorischen Stellenwert nimmt der Einkauf gegenwärtig ein?

- Wie ist die Einkaufsabteilung hierarchisch eingegliedert? Ist der Einkauf Geschäftsführersache, oder gleichwertige Zentralinstanz neben den anderen Hauptinstanzen wie beispielsweise Produktion und Vertrieb, oder wird dem Einkauf eine lediglich untergeordnete Rolle, bei der dieser den anderen Zentralinstanzen direkt unterstellt ist, beigemessen?
- Ist die organisatorische Trennung des Einkaufs in die Teilbereiche strategischer und operativer Einkauf vorwiegend den großen Unternehmen vorbehalten?
- Bedingt die personelle Trennung der Einkaufsabteilung in strategische und operative Einkäufer ausnahmslos eine organisatorische Trennung?

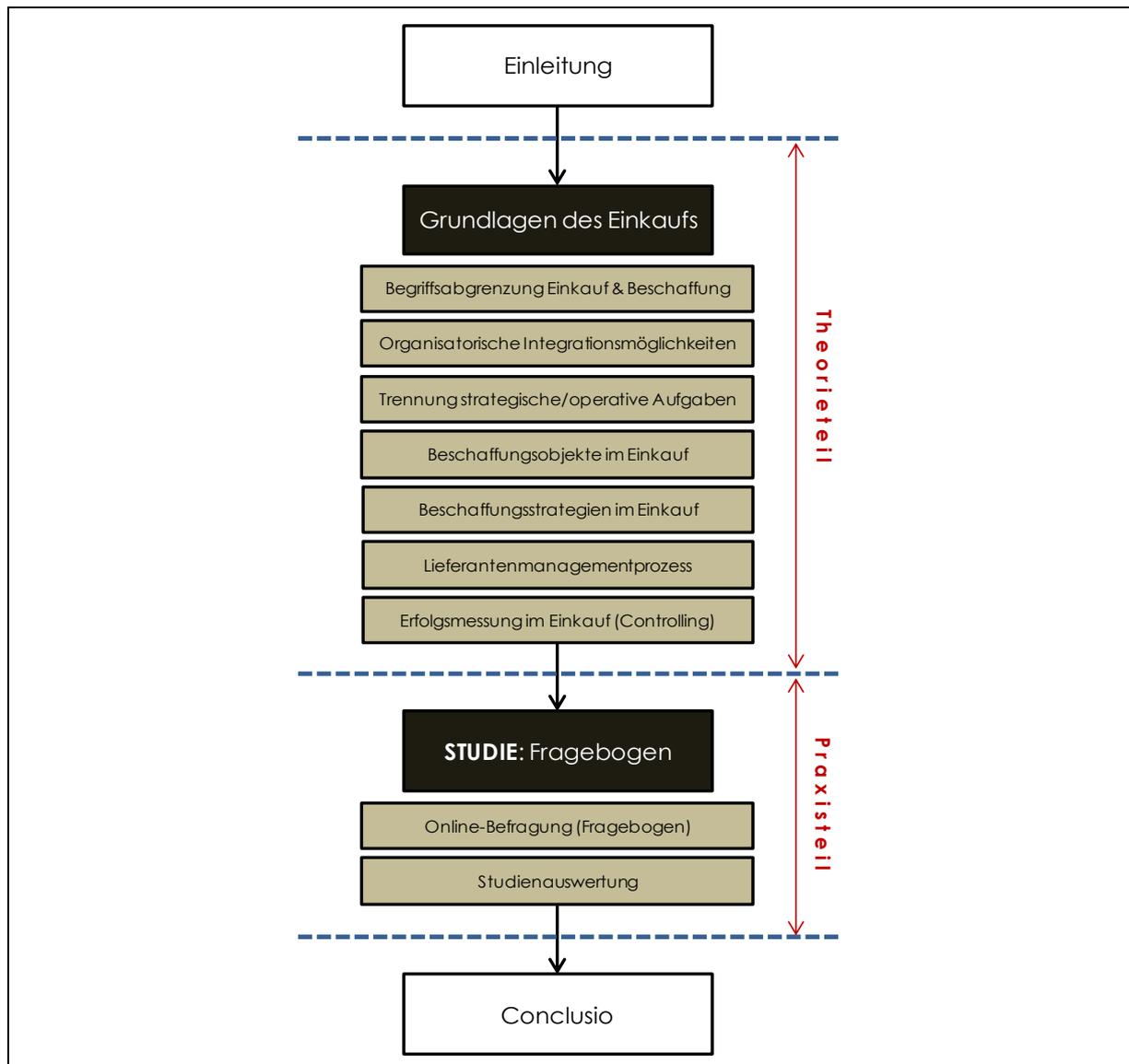
### 2. Welche Kompetenzen befähigen heutzutage einen Arbeitnehmer als Einkaufsleiter bzw. als strategischen und operativen Einkäufer?

- Welche unterschiedlichen Anforderungsprofile gelten für die jeweiligen Einkaufsposten und welche signifikanten Unterschiede zwischen Groß-, Mittel- und Kleinunternehmen können ausfindig gemacht werden?

### 3. Welchen Reifegrad haben österreichische Einkaufsabteilungen?

- Wie gut strukturiert und organisiert ist der Einkauf in Industrieunternehmen?
- Welche Schwachstellen und Ansatzpunkte zur Verbesserung gibt es?
- Bis zu welchem Grad wird der Einkauf in die Entscheidungen anderer Abteilungen involviert?

### 1.3 Aufbau der Arbeit



**Abbildung 1.1: Gliederung der Arbeit**

Die Arbeit ist in zwei große Teilbereiche gegliedert: zum einem den theoretischen Teil, der die Grundlagen des Einkaufs und die Ausgangslage darstellt, und zum anderen den praktischen Teil, der den Einkauf in der unternehmerischen Praxis in seiner Gesamtheit abbildet.

Im theoretischen Teil findet zunächst eine Abgrenzung zwischen den Begriffen „Einkauf“ und „Beschaffung“ statt. Ausgehend von den historischen Hintergründen, die für die Begriffstrennung verantwortlich sind, erfolgt eine Kurzdarstellung der jeweiligen Aufgabenschwerpunkte inklusive der organisatorischen Ausrichtung.

Des Weiteren wird erläutert, wie Aufbauorganisationen gebildet werden und welche organisatorischen Eingliederungsmöglichkeiten sich daraus speziell für den Einkauf ergeben. Ergänzend zu den denkbaren Aufbaustrukturen wird folgend auf die Aufgaben durch differenzierte Betrachtung von strategischen und operativen Gesichtspunkten referenziert.

Als Ausgangsbasis für die anschließende Darstellung möglicher Beschaffungsstrategien wird näher auf das Thema Beschaffungsobjekte eingegangen. Ziel ist zu erläutern, was sich hinter dem Begriff „Beschaffungsobjekt“ verbirgt, welche Klassifizierungsmöglichkeiten es gibt und welche Objektkategorien sich aus der differenzierten Bewertung nach Ergebniseinfluss und Versorgungsrisiko ableiten lassen. Die anschließend detaillierte Darstellung der Beschaffungsstrategien orientiert sich am Schema der klassischen Sourcing-Box. Im Fokus der Betrachtung stehen Fragen, inwieweit sich Lieferanten in die Wertschöpfungsprozesse des Abnehmers einbinden lassen, welche Auswirkungen die Anzahl der Bezugsquellen für die Abnehmer hat oder welche Rolle die geografische Lage der Lieferanten spielt.

Da die Beschaffungsstrategien vorwiegend die Lieferanten in den Vordergrund stellen, wird ergänzend das Thema Lieferantenmanagement aufgegriffen. Auf Basis des siebenstufigen Managementprozesses nach Richard Vahrenkamp<sup>7</sup> erfolgt ein sequenzielles Durchlaufen aller Teilprozessschritte mit Schwerpunkt auf den jeweiligen abnehmerseitigen Nutzen.

Auf Grund der partiellen Abhängigkeit des Unternehmenserfolges von den Leistungen des Einkaufs ist es auch notwendig, den Erfolg der Einkaufsabteilung kontinuierlich zu erheben bzw. zu verfolgen. Abschließend sollen diesbzgl. die Möglichkeiten einer Erfolgsmessung in Rahmen eines Controlling-Systems aufgezeigt werden.

Der Praxisteil ist der Analyse der Studie gewidmet, wobei sich die Auswertungsreihenfolge am Layout des zugrunde liegenden Fragebogens orientiert. Näheres zum Aufbau der Studie und der dabei angewandten Methodik ist aus dem Folgekapitel „Aufbau und Methodik“ zu entnehmen.

Den Abschluss der Arbeit bildet der Schlussteil mit der Conclusio.

---

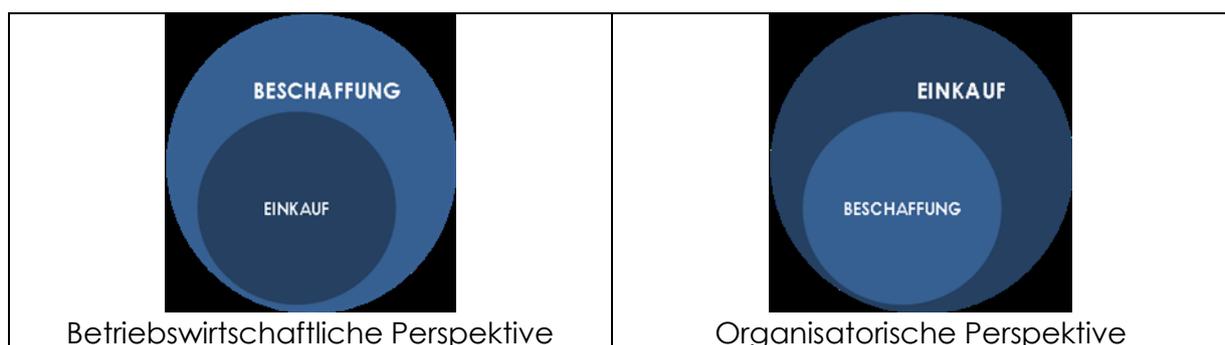
<sup>7</sup> Vgl. Vahrenkamp (2007); S. 116

## 2 Grundlagen des Einkaufs

Die Grundlagen des Einkaufs geben Auskunft über zentrale Themengebiete des Einkaufs. Der Fokus liegt vor allem auf den organisatorischen Eingliederungsmöglichkeiten des Einkaufs in die Gesamtorganisationsstruktur. Auch werden die primären Unterschiede zwischen operativem und strategischem Einkäufer näher durchleuchtet. Gerade diese beiden Themen sind wichtiger Bestandteil des Fragebogens und bedürfen deshalb einer ersten theoretischen Abgrenzung. Obwohl die Beschaffungsgüter und -strategien im Fragebogen eine untergeordnete Rolle einnehmen, darf eine theoretische Erörterung dieser Themen nicht fehlen.

### 2.1 Begriffsabgrenzung Einkauf & Beschaffung

Aus dem vorherigen Abschnitt lässt sich eindeutig die große Bedeutung des Einkaufs und der Beschaffung erkennen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob nun beide Begriffe – Einkauf und Beschaffung – als Synonyme verwendet werden oder nicht. Tatsache ist, dass bis heute noch keine eindeutig übereinstimmende Abgrenzung beider Begriffe existiert. Die oftmals synonyme Verwendung beider Begriffe lässt sich einerseits auf die enge Verbundenheit und andererseits auf die Entwicklung der Beschaffung aus dem traditionellen Einkauf zurückführen.<sup>8</sup> Die anschließende Grafik verdeutlicht zwei mögliche Sichtweisen:



**Abbildung 2.1: Abgrenzung Einkauf & Beschaffung<sup>9</sup>**

Je nach Blickwinkel wird der Einkauf aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive einmal als Teilfunktion der Beschaffung und aus der organisatorischen Perspektive als eine der Beschaffung übergeordnete Funktion interpretiert.<sup>10</sup> Je nachdem, wie man

<sup>8</sup> Vgl. u. a. Assmann (2009); S. 7

<sup>9</sup> Quelle: eigene Darstellung

<sup>10</sup> Vgl. Wittwer (2008); S. 34

die unterschiedlichen Ansätze interpretieren möchte, gibt es dennoch eine Sichtweise, die gegenüber der anderen eine deutliche Dominanz aufweist. Die überwiegende Mehrheit ordnet der Beschaffung einen umfassenderen Prozesscharakter zu als dem Einkauf und somit generell einen höheren Stellenwert. Anders ausgedrückt, sieht der Großteil den Einkauf als Bestandteil der Beschaffung.<sup>11</sup>

Mögliche Gründe für diese Sichtweise lassen sich in der Entwicklungsgeschichte des Einkaufs finden. Der klassische Einkauf war bis in die 80er Jahre vorwiegend operativ ausgelegt, wonach eher operative Ziele, wie niedrige Preise und die Abwicklung des Materialeinkaufs, das Tagesgeschäft dominierten. Erst in den 80er Jahren wurde die Notwendigkeit eines strategischen Einkaufs erkannt. Die Erweiterung des Einkaufs um die strategische Perspektive wurde mit den steigenden Materialkosten auf Grund der rückgängigen Fertigungstiefe argumentiert.<sup>12</sup> Aus dem klassisch operativen Einkauf entwickelte sich eine zweite Funktion, die sich um strategische Angelegenheiten kümmert, die Beschaffung.

Während sich der Einkauf weiterhin mit der Bereitstellung von Materialien und Dienstleistungen zu möglichst optimalen Preisen, am benötigten Ort, zum benötigten Zeitpunkt, in der geforderten Quantität und Qualität auseinandersetzt, wird die Beschaffung bereits in früheren Prozessstadien integriert. Neben der Verbrauchsplanung zählen u. a. die Planung der Lieferzeiten, die Identifikation geeigneter Lieferanten, der Aufbau und die Pflege der Lieferantenbeziehungen, das Abschließen von Rahmenverträgen und das Bereitstellen von Lager- und Transportkapazitäten zum Aufgabenkomplex der Beschaffung. Man kann erkennen, dass die Beschaffung vor allem strategische Belange wahrnimmt, wohingegen der Einkauf die operative Umsetzung der Beschaffungsvorgaben fokussiert.<sup>13</sup>

Da die operative Umsetzung sich an vorab festgelegten strategischen Zielen orientiert, könnte man die Beschaffung als die dem Einkauf übergeordnete Funktion sehen. Obwohl sich die Begriffe „Einkauf“ und „Beschaffung“ hinsichtlich Zielauffassung, Komplexität und Aufgabenumfeld unterscheiden, dürfen beide Begriffe, je nach persönlicher Präferenz, synonym verwendet werden. Es sei an dieser Stelle explizit darauf

---

<sup>11</sup> Vgl. Körfer (2011); S. 10f.

<sup>12</sup> Vgl. u. a. Assmann (2009); S. 7

<sup>13</sup> Vgl. Körfer (2011); S. 10 und Anonym (2008); S. 5

hingewiesen, dass auch in der vorliegenden Arbeit von einer begrifflichen Differenzierung abgesehen wird und stattdessen beide Begriffe als Synonym verwendet werden.

Nach der begrifflichen Abgrenzung soll als Erstes die Frage nach den Gestaltungsmöglichkeiten von Einkaufsorganisationen geklärt werden, wobei weniger die Ablauf- als die Aufbauorganisation im Vordergrund steht.

## 2.2 Formen der Einkaufsorganisation

Spricht man von generell von Organisationsformen, so ist stets zwischen Aufbau- und Ablauforganisation zu differenzieren. Während die Ablauforganisation auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse abzielt, respektive auf die räumliche und zeitliche Abfolge von Aktivitäten und Tätigkeiten, beschäftigt sich die Aufbauorganisation mit der hierarchischen Gliederung des Unternehmens.<sup>14</sup> Im Fokus der Aufbauorganisation steht hingegen die Zuordnung der aus dem Prozessmodell (Ablauforganisation) ableitbaren Aufgabenkomplexe zu den jeweiligen Instanzen und Stellen. Ziel der Aufbauorganisation ist demzufolge die Abgrenzung von Verantwortungsbereichen und die Darstellung der hierarchischen Beziehung, in der diese zueinander stehen. Bricht man die gesamte Unternehmensstruktur auf das Tätigkeitsumfeld eines Mitarbeiters herunter, so spricht man von einer Stelle, oder anders formuliert, der kleinsten organisatorischen Einheit des Unternehmens.<sup>15</sup> Eine Instanz, als weiterer Begriff der Aufbauorganisation, ist hingegen ein Synonym für ein Leitungsorgan, das einerseits Leitungsaufgaben und andererseits Weisungsrechte hinsichtlich untergeordneter Stellen ausüben kann.<sup>16</sup> Mehrere Mitarbeiter mit kongruierendem Aufgabenkomplex repräsentieren zusammen mit ihrem Vorgesetzten sodann eine ganze Abteilung.<sup>17</sup>

Nach der eingangs erwähnten generellen Unterscheidung zwischen Ablauf- und Aufbauorganisation geht der nun folgende Abschnitt speziell auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Aufbauorganisation im Einkauf ein. Die nachfolgende Abbildung stellt die Möglichkeiten eines Unternehmens, den Aufbau zu gestalten, grafisch dar.

---

<sup>14</sup> Vgl. u. a. Hentze (2001), S. 151

<sup>15</sup> Vgl. Wiendahl (2008), S. 17

<sup>16</sup> Vgl. John (1998), S. 8

<sup>17</sup> Vgl. Wiendahl (2008), S. 17

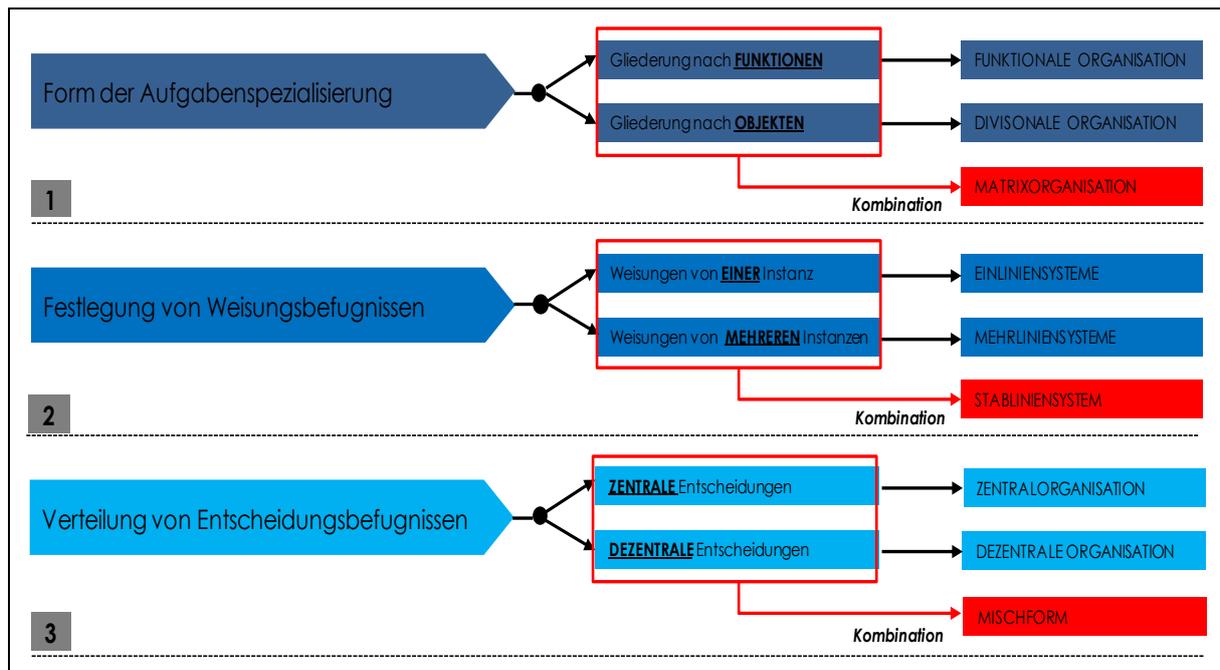


Abbildung 2.2: Idealtypen der Organisationsformen<sup>18</sup>

In der Praxis entstehen organisatorische Aufbaustrukturen durch Kombination der dargestellten Idealtypen. Die Verknüpfung der einzelnen Idealtypen ist notwendig, um die jeweiligen Schwächen durch die individuellen Stärken zu kompensieren.<sup>19</sup>

Die Entscheidungsbefugnisse bestimmen den Grad der Handlungsautonomie einzelner Organisationseinheiten respektive das Recht, Sachverhalte für die Organisation nach innen und/oder außen verpflichtend festzulegen.<sup>20</sup>

Unter der Aufgabenspezialisierung versteht man die Verteilung von Aufgaben auf die einzelnen Organisationsmitglieder mit dem Ziel Abteilungen zu bilden.<sup>21</sup>

Als letzter Idealtyp gelten die Weisungsbefugnisse, die ein Koordinationsinstrument darstellen, um sowohl die Aufgabenerfüllung der jeweiligen Organisationseinheiten als auch deren Abstimmung untereinander zu gewährleisten.<sup>22</sup>

Die Reihenfolge der anschließenden Ausführungen orientiert sich am Schema der Abbildung.

<sup>18</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an u. a. Hungenberg (2011), S. 218

<sup>19</sup>Vgl. u. a. Breitschuh (2007); S. 51

<sup>20</sup>Vgl. u. a. Breitschuh (2007); S. 51 und Zell (2011); S. 16

<sup>21</sup> Vgl. u. a. Schwaiger (2011); S. 87

<sup>22</sup> Vgl. u. a. Breitschuh (2007); S. 50

## 2.2.1 Zentraler Einkauf

Die Zentralisation des Einkaufs, die örtliche und sachliche Zusammenführung sämtlicher Einkaufsaktivitäten auf nur eine einzige organisatorische Einheit, bedeutet die alleinige Verantwortung der Einkaufsabteilung für alle Standorte bzw. Geschäftsbereiche.<sup>23</sup> Demzufolge müssen sämtliche dezentral anfallende Bedarfe an die zentrale Einkaufsabteilung herangetragen werden, woraus eine Reihe von Vorteilen resultiert. Als einer der wichtigsten Vorteile seien die Skaleneffekte (= Verbund & Mengeneffekte) erwähnt, die sich dadurch ergeben, dass die zentrale Einkaufsabteilung alle Bedarfe bündelt und so über größere Abnehmervolumina günstigere Einkaufspreise bei den jeweiligen Lieferanten erzielen kann.<sup>24</sup> Die zentrale Abwicklung des Lieferantemanagements ermöglicht zudem eine engere Zusammenarbeit mit den einzelnen Lieferanten.<sup>25</sup> Die enge Verbindung zwischen einem Unternehmen und dessen Lieferanten kann beispielsweise einen Vorteil haben, wenn es darum geht, in Engpasssituationen eine bevorzugte Stellung gegenüber anderen Unternehmen zugesprochen zu bekommen. Der Zentraleinkauf kann zusätzlich auch auf die Einheitlichkeit von Produkten achten. Die durchgängige Standardisierung von Produkten reduziert nicht nur die Teilevielfalt, sondern erhöht auch den Grad der Normung und trägt letztendlich dazu bei, dass Verbundkonzepte leichter zu realisieren sind.<sup>26</sup> Der Zentraleinkauf ist zudem die einzige Anlaufstelle für sämtliche Lieferanten und ist somit in der günstigen Lage, die Anzahl von Konzepten und Vertragsklauseln auf ein Minimum zu beschränken. Bei dezentraler Beschaffung würde ein und derselbe Lieferant für identische Produkte mehrfach in Anspruch genommen werden, was einerseits den internen Wettbewerb und somit die Gefahr eines Preisanstieges erhöht und andererseits dem Bestreben einer einheitlichen Kontrakt- und Verhandlungspolitik entgegenwirkt.<sup>27</sup> Als Letztes seien noch personalpolitische Vorteile, wie etwa die Vereinigung des gesamten Expertenwissens in nur einer einzigen Organisationseinheit, erwähnt.<sup>28</sup> Natürlich gibt es nicht nur Vorteile, sondern auch einige Nachteile, die man dem zentralen Einkauf ankreidet. Wesentliche Nachteile sind die Langwierigkeit des Beschaffungsprozesses und die damit in Verbindung stehenden oftmals langen Kom-

---

<sup>23</sup> Vgl. Wannewetsch (2009); S. 124

<sup>24</sup> Vgl. Melzer-Ridinger (2008); S. 119

<sup>25</sup> Vgl. Meyer (2002); S. 14

<sup>26</sup> Vgl. Büsch (2011); S. 158

<sup>27</sup> Vgl. Melzer-Ridinger (2008); S. 120

<sup>28</sup> Vgl. u. a. Höller (2009); S. 25

munikationswege sowie auch die mangelnde Nähe der eigentlichen Bedarfsträger zu den Lieferanten. Die lange Dauer des Beschaffungsprozesses kommt dadurch zustande, dass interne Bestellanforderungen zu Bearbeitungszwecken an die Zentralabteilung herangetragen werden müssen und fehlende bzw. lückenhafte Informationen erst durch Rücksprache eingeholt werden können.<sup>29</sup> Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass vor allem der zeitaufwendige Informations- und Kommunikationsaufwand für die Hinauszögerung des Beschaffungsprozesses verantwortlich ist. Werden die jeweiligen Bedarfsträger nun auch bei der Lieferantenauswahl übergangen, so ist deren Motivation, Statistiken über tatsächlich erbrachte Lieferantenleistungen an den Zentraleinkauf weiterzukommunizieren, eher gering.<sup>30</sup>

### 2.2.2 Dezentraler Einkauf

Im Gegensatz zur zentralen Organisation übernimmt bei rein dezentraler Struktur jede Fachabteilung selbst die Beschaffung ihrer Waren und Dienstleistungen. Dabei lassen sich aus den Nachteilen des zentralen Einkaufs direkt die Vorteile der dezentralen Struktur ableiten. Der Wegfall der zentralen Einkaufsabteilung führt unmittelbar zur Beschleunigung des Beschaffungsprozesses, da die Fachabteilungen nicht mehr gezwungen sind, ihre Bedarfe an den Zentraleinkauf weiterleiten zu müssen. Außerdem nimmt durch den Wegfall des Kommunikationskanals zwischen Bedarfsträger und Zentraleinkauf die Gefahr des Informationsverlustes ab.<sup>31</sup> Nach Hungenberg neigen Menschen dazu, bei Informationsüberflutung Informationen auszusortieren, zu ignorieren oder auch zu vergessen.<sup>32</sup> Die Zentralisierung sämtlicher Bestellanforderungen kann so zur Überbelastung der dort beschäftigten Mitarbeiter führen und das Risiko von Fehlbestellungen (falsches Produkt, falsche Menge, falscher Zeitpunkt) erhöhen. Durch dezentrale Bestellung an den jeweiligen Verbrauchsorten kann jedoch garantiert werden, dass auch die tatsächlich benötigten Waren in der richtigen Menge bestellt werden. Ein weiterer Vorteil, der sich aus dem verminderten Kommunikationsbedarf ergibt, ist dass auf Grund der kürzeren Entscheidungswege viel schneller und flexibler auf Bedarfe reagiert werden kann.<sup>33</sup> Die Verlagerung der Beschaffungsaufgabe an die jeweiligen Fachbereiche trägt auch positiv zur Mitarbeitermotivation

---

<sup>29</sup> Vgl. Körfer (2011); S. 42

<sup>30</sup> Vgl. Melzer-Ridinger (2008); S. 120f.

<sup>31</sup> Vgl. u.a. Glock (2011); S. 22f.

<sup>32</sup> Vgl. u. a. Hungenberg (2011); S. 335

<sup>33</sup> Vgl. Glock (2011); S. 23

bei.<sup>34</sup> Als Grund dafür nennt Krooß vor allem die erweiterten Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeiter.<sup>35</sup>

Gleich wie beim Zentraleinkauf gibt es auch hier einige Nachteile wie etwa die fehlenden Bündelungseffekte und der damit einhergehende Verzicht auf günstigere Einkaufspreise oder Rabatte.<sup>36</sup> Außerdem ist auch von einem erhöhten Aufwand auszugehen, da anstelle eines Einkaufsteams nun viele standortbezogene Einkaufsstellen für die Beschaffungsabwicklung zuständig sind.<sup>37</sup> Als Letztes sei noch der erhöhte Investitionsaufwand in Personalschulungsmaßnahmen erwähnt, da jede Fachabteilung zumindest einen Mitarbeiter für Beschaffungszwecke bereitstellen muss und dieser neben der Einschulung auch stets weiterentwickelt werden muss.<sup>38</sup>

## 2.2.3 Mischformen der Einkaufsorganisation

### 2.2.3.1 Lead-Buyer-Konzept

Wie bereits erwähnt zeichnen sich sowohl zentrale als auch dezentrale Organisationsformen durch individuelle Vorteile aus, die sich aus den Nachteilen der jeweils anderen Form ableiten lassen. Vereint man nun beide Organisationsformen miteinander, so löschen die jeweiligen Vorteile die Nachteile der jeweils anderen Organisation aus und es bleiben im Endeffekt nur mehr die Vorteile beider Formen übrig. Genau dieser Ansatz beschreibt das Grundbestreben sämtlicher Mischformen, von denen es in der Literatur zahlreiche gibt. Aus dem praktischen Blickwinkel betrachtet bedeutet eine Mischform nichts anderes als die Verteilung von strategischen und operativen Aufgaben auf zentrale und dezentrale Einheiten. Der folgende Abschnitt referenziert dabei hauptsächlich auf das Lead-Buyer-Konzept und geht nur am Rande auf die anderen Mischformen wie etwa Materialgruppenmanagement, Shared-Service-Center und Einkaufskooperationen ein.<sup>39</sup>

Das Lead-Buyer-Konzept ist eine konventionelle hybride Organisationsform, die darauf abzielt, die Vorteile der zentralen Organisation mit denen der dezentralen Organisation zu verknüpfen. Der Lead-Buyer, oder auch Chefeinkäufer, ist eine Person, die

---

<sup>34</sup> Vgl. Wannenwetsch (2009); S. 126

<sup>35</sup> Vgl. Krooß (2003); S. 76

<sup>36</sup> Vgl. u.a. Glock (2011); S. 24

<sup>37</sup> Vgl. u. a. Höller (2009); S. 26

<sup>38</sup> Vgl. u.a. Glock (2011); S. 23f.

<sup>39</sup> Vgl. Seifert (2012); S. 5f.

mit dem Einkauf einer ganzen Materialgruppe betraut wird. Die Verpflichtung eines Einkäufers als Lead-Buyer ist dabei abhängig von der individuellen Höhe des Einkaufsvolumens innerhalb der Materialgruppe und dem Ausmaß an spezifischen Sachkenntnissen sowie dem persönlichen Erfahrungsschatz.<sup>40</sup> Zu den wichtigsten Fähigkeiten eines Lead-Buyers zählen neben der Teamfähigkeit auch die Führungskompetenz und somit die Fähigkeit überzeugend aufzutreten.<sup>41</sup> Der Lead-Buyer einer Materialgruppe nimmt vorwiegend strategische Beschaffungsaufgaben wahr, während die operative Umsetzung im Verantwortungsbereich der dezentralen Einheiten bleibt.<sup>42</sup> Man könnte demzufolge den Lead-Buyer als Zentralinstanz mit sämtlichen Anweisungs- und Entscheidungsbefugnissen gegenüber den dezentralen Einheiten interpretieren. Anders ausgedrückt, verpflichtet sich der Lead-Buyer, innerhalb seiner Materialgruppe neben strategischen Aufgaben die operative Abwicklung zu koordinieren bzw. zu überwachen.<sup>43</sup> Der Lead-Buyer ist demzufolge zentraler Anlaufpunkt aller Unternehmensbereiche für Bedarfe innerhalb seiner Materialgruppe. Die zentrale Stellung der Lead-Buyer ermöglicht eine Reduktion der Beschaffungskosten durch Bündelung der Bedarfe und die daraus resultierende Möglichkeit bessere Konditionen bei den Lieferanten herauszuschlagen.<sup>44</sup>

Ein wesentlicher Nachteil dieses Konzeptes ist in der Aufbauorganisation des Unternehmens zu finden. Als Beispiel sei die mögliche standortbezogene Fokussierung der Lead-Buyer erwähnt, die primär im Interesse des eigenen Standortes handeln und dabei andere Standorte vernachlässigen. Dieses Konfliktpotential wird zudem durch fehlende bzw. mangelnde interkulturelle Kompetenz bei länderübergreifendem Lead-Buying verstärkt.<sup>45</sup> Am Ende stellt sich noch die Frage, ob es sinnvoller ist, das Lead-Buyer-Konzept auf alle Materialgruppen anzuwenden oder eine Differenzierung in Betracht zu ziehen. Das Konzept lohnt sich prinzipiell nur für jene Materialgruppen, bei denen der zu investierende Aufwand in einem adäquaten Verhältnis zum erhofften Nutzen steht. Ein niedriger Standardisierungsgrad und ein niedriges Beschaf-

---

<sup>40</sup> Vgl. Katja Seifert (2011); S. 31f.

<sup>41</sup> Vgl. Jochen Ruf (2005); S. 7

<sup>42</sup> Vgl. u. a. Höller (2009); S. 27

<sup>43</sup> Vgl. Helmut Wienert (2008); S. 70

<sup>44</sup> Vgl. Jochen Ruf (2005); S. 5

<sup>45</sup> Vgl. Katja Seifert (2011); S. 32

fungsvolumen unterhalb der Millionengrenze wären des Weiteren Gründe für ein Absehen von diesem Konzept.<sup>46</sup>

### **2.2.3.2 Einkaufskooperation**

Allgemein betrachtet ist eine Einkaufskooperation ein Kollektiv aus mehreren Unternehmen, die den Entschluss gefasst haben, Beschaffungsaufgaben gemeinsam abzuwickeln.<sup>47</sup> Es besteht die Möglichkeit eines Zusammenschlusses mit vor- und nachgelagerten Wirtschaftsstufen, auch bekannt unter vertikaler Kooperation, und die Möglichkeit der gemeinschaftlichen Beschaffungsabwicklung mit Unternehmen auf derselben Wertschöpfungsstufe, auch bekannt unter horizontaler Kooperation. Jede der beiden Ausprägungsformen zeichnet sich durch eine unterschiedliche Zielsetzung aus: Während die horizontale Kooperation hauptsächlich Bündelungseffekte zum Zwecke günstigerer Einstandspreise und -konditionen fokussiert, zielt die vertikale Kooperation primär auf eine partnerschaftliche und wertschöpfende Zusammenarbeit ab.<sup>48</sup> Weitere positive Effekte der Zusammenarbeit liegen beispielsweise in der Kostenaufteilung, der wechselseitigen Hilfestellung bei Lieferengpässen der Lieferanten, Lerneffekte durch Austausch von Wissen und viele mehr.<sup>49</sup> Als große Nachteile der Kooperationsstrategie gelten der hohe Aufwand bei der Identifikation und Auswahl adäquater Partner und das Risiko einer zu hohen Transparenz, beispielsweise bei der Offenlegung empfindlicher Informationen gegenüber kooperierenden Konkurrenten.<sup>50</sup>

### **2.2.3.4 Shared-Service-Center**

Wird der Einkauf als Shared-Service-Center installiert, so bedeutet dies die interne Übertragung von strategischen und operativen Beschaffungsaktivitäten auf eine rechtlich unabhängige Gesellschaft, die Einkaufsdienstleistungen unternehmensweit anbietet.<sup>51</sup> Der primäre Unterschied zum klassischen Outsourcing-Konzept ist demzufolge die interne Vergabe des Geschäftsprozesses Einkauf.<sup>52</sup> Die organisatorische Mischform ergibt sich aus der Aufteilung strategischer u. operativer Einkaufstätigkei-

---

<sup>46</sup> Vgl. Ruf (2005); S. 7

<sup>47</sup> Vgl. Schröer (2007); S. 4

<sup>48</sup> Vgl. Höppner (2007); S. 6

<sup>49</sup> Vgl. u. a. Bullinger (2003); S. 594f.

<sup>50</sup> Vgl. Jochem Piontek (2012); S. 31

<sup>51</sup> Vgl. Seifert (2012); S. 33 und Neudmann (2010); S. 13

<sup>52</sup> Vgl. Neudmann (2010); S. 13

ten auf zentrale und dezentrale Einheiten. Während das Shared-Service-Center die Rolle des zentralen Einkaufs, mit strategischer und operativer Ausrichtung, übernimmt, verbleiben sämtliche Planungs- und Steuerungstätigkeiten im Kompetenzbereich der jeweiligen dezentralen Einheiten.<sup>53</sup> Grundvoraussetzung zur Umsetzung eines derartigen Konzeptes ist die Nutzung von E-Procurementlösungen in Form von elektronischen Bestellsystemen.<sup>54</sup> Die jeweiligen dezentralen Einheiten haben so die Möglichkeit, benötigte Produkte über Intranet-Kataloge auszuwählen und in Warenkörben abzulegen, von wo aus dann über die SAP-Schnittstelle eine automatische Bestellung mittels EDI (Electronic Data Interchange) an die jeweiligen Lieferanten übermittelt werden kann.<sup>55</sup>

### **2.2.3.5 Materialgruppenmanagement**

Der Materialgruppenmanager gilt als strategischer Einkäufer, der im Kollektiv mit Vertretern aus anderen Fachbereichen die Entwicklung einer Beschaffungsstrategie für eine bzw. mehrere Materialgruppen übernimmt.<sup>56</sup> Das Materialgruppenmanagement vereint diesbzgl. das Spezialwissen mehrerer Fachbereiche in einem Team, das in seiner Gesamtheit für die kontinuierliche Verbesserung der Einkaufs- und Beschaffungsprozesse verantwortlich ist.<sup>57</sup> Die funktionsübergreifende Zusammenarbeit ist mitunter ein Grund, warum die Abwicklung von Beschaffungs- und Versorgungsprozessen als individuelle Projekte mit zugrundeliegender Projektorganisation durchgeführt werden kann.<sup>58</sup> Die Ziele des Materialgruppenmanagements sind mannigfaltig und reichen von der Reduzierung der Objektkomplexität über die Steigerung des Standardisierungsgrades bis hin zur Aufdeckung von Kostensenkungspotentialen, Stärkung der Marktposition und Maximierung der internen Kundenzufriedenheit.<sup>59</sup> Als wesentlicher Vorteil gelten jedoch die Synergieeffekte, die sich aus der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit ergeben. Als wesentliche Nachteile dieser Organisationsform sind die Kosten des unternehmensübergreifenden Controllings, ein erhöh-

---

<sup>53</sup> Vgl. Seifert (2012); S. 33

<sup>54</sup> Vgl. Glock (2011); S. 27

<sup>55</sup> Vgl. u. a. Mertens (2005); S. 184

<sup>56</sup> Vgl. Büsch (2011); S. 165 und u. a. Bußmann (2008); S. 69

<sup>57</sup> Vgl. u. a. Bußmann (2008); S. 69

<sup>58</sup> Vgl. Büsch (2011); S. 165 und u. a. Höller (2009); S. 28 und Wannewetsch (2009); S. 90

<sup>59</sup> Vgl. Walther (2011); S.150 und u. a. Höller (2009); S. 29

ter Abstimmungsaufwand und letztendlich die oftmals fehlende Mitarbeiterakzeptanz zu nennen.<sup>60</sup>

## 2.3 Horizontale Eingliederungsmöglichkeiten

Um die Organisationsstruktur des Einkaufs in ihrer Gesamtheit zu betrachten, bedarf es neben der Festlegung des Zentralisierungsgrades auch der Spezifizierung des unternehmerischen Stellenwertes durch Klärung der hierarchischen Eingliederung.<sup>61</sup> Prinzipiell unterscheidet man zwischen zwei Gliederungsprinzipien, wonach der Einkauf einmal als gleichwertige Funktion neben anderen bekannten Funktionen, wie etwa der Produktion und dem Vertrieb, und als Funktion den jeweiligen Geschäftsbereichen zugeordnet werden kann. Man spricht im ersten Fall auch vom Verrichtungsprinzip oder funktionaler Organisation und im zweiten Fall vom Objektprinzip oder divisionaler Organisation. Demzufolge sollen folgend die horizontalen Eingliederungsmöglichkeiten des Einkaufs auf der zweiten Hierarchieebene dargestellt werden.

### 2.3.1 Funktionale Organisation

Die funktionale Organisation beschäftigt sich mit der Gliederung des Unternehmens auf der zweiten Hierarchieebene. Die Anordnung erfolgt nach dem sogenannten Verrichtungsprinzip. Dieses besagt, dass gleichartige Funktionen zu Aufgabenkomplexen zusammengeführt einzelnen Einheiten bzw. Abteilungen zwecks Ausübung zugeordnet werden.<sup>62</sup> Demzufolge sind die daraus resultierenden Abteilungen organisatorische Einheiten, die sich gezielt auf die typischen Grundfunktionen eines Unternehmens wie etwa Einkauf, Produktion, Vertrieb, F&E spezialisiert haben. Jede dieser einzelnen Funktionseinheiten lässt sich in weitere organisatorische Einheiten nach dem Verrichtungs- oder auch nach dem Objektprinzip aufgliedern.<sup>63</sup> Die folgende Abbildung zeigt die Möglichkeiten wie etwa eine funktionale Organisation aufgebaut sein kann:

---

<sup>60</sup> Vgl. u. a. Höller (2009); S. 29

<sup>61</sup> Vgl. Pittner (2005); S. 31f.

<sup>62</sup> Vgl. u. a. Bea (2010); S. 377

<sup>63</sup> Vgl. u. a. Laux (2005); S. 289

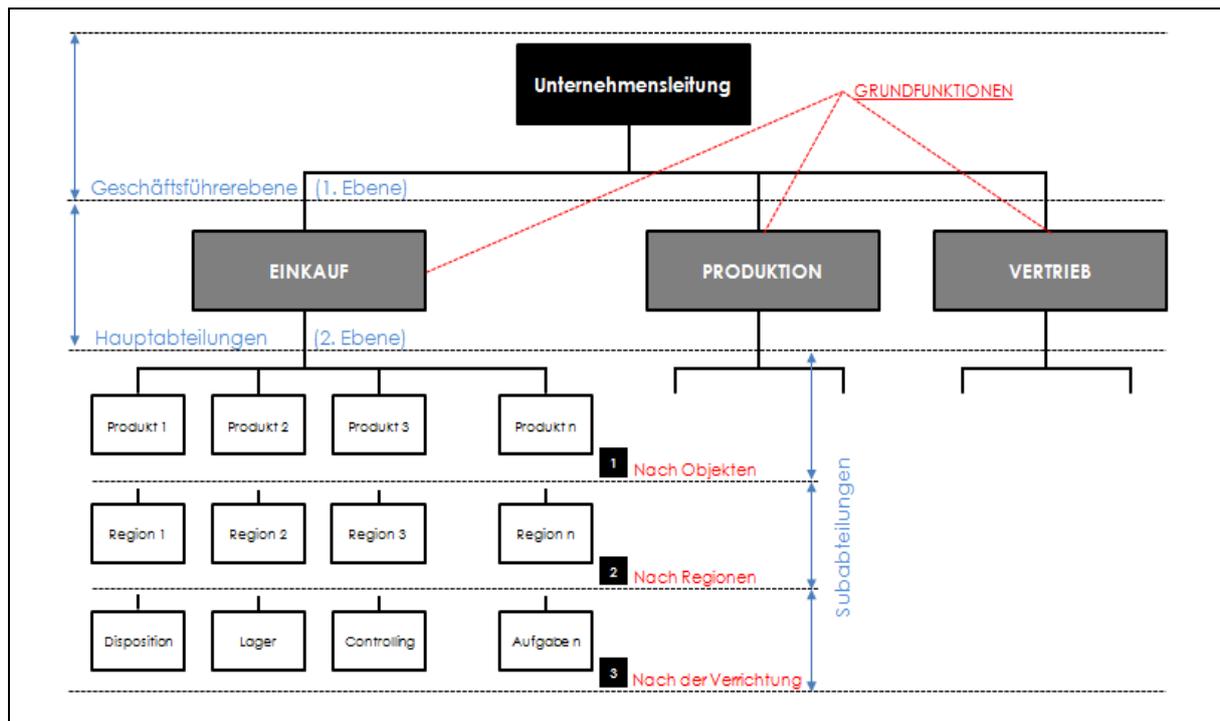


Abbildung 2.3: Struktur der funktionalen Organisation<sup>64</sup>

Aus der Abbildung 2.3 geht hervor, dass der Einkauf als gleichwertige Instanz neben den anderen Zentralinstanzen, wie beispielsweise der Produktion und dem Vertrieb, angesiedelt ist. Die Leitung einer funktional gegliederten Organisation orientiert sich am Schema der Einlinienorganisation mit stark zentralisiertem Charakter.<sup>65</sup> Konkret bedeutet dies, dass alle Mitarbeiter nur Anweisungen des direkt Vorgesetzten entgegennehmen dürfen.<sup>66</sup> So kann der Einkauf etwa nur von der obersten Geschäftsstelle aus Anweisungen erhalten, ist aber selbst befugt, in einem vorgegebenen Rahmen Arbeiten bzw. Verantwortungen an die unmittelbar untergeordnete Subabteilungen weiterzudelegieren.<sup>67</sup> So ist etwa die zentrale Einkaufsabteilung befugt, dem zuständigen Einkaufscontroller vorzugeben, welche Kennzahlen wie und in welchen Zeitabständen quantifiziert werden müssen. Ein weiteres Beispiel wäre die zentrale Vorgabe von produktspezifischen Qualitätskriterien, die es operativ am Wareneingang durch den Lagerzuständigen zu kontrollieren gilt. Gleichzeitig ist der Einkauf jedoch verpflichtet, etwaige Berichte und Meldungen an den unmittelbar Vorgesetzten heranzutragen.<sup>68</sup> Während also die Anweisungen top-down weitergeleitet werden, erfolgen die Rückmeldungen stets in umgekehrter Richtung, respektive bottom-up. Ein zu

<sup>64</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an u.a. Laske (2006); S. 49

<sup>65</sup> Vgl. Seidl (2011); S. 92 und Bühner (2004); S. 127

<sup>66</sup> Vgl. Zirngast (2006); S. 8

<sup>67</sup> Vgl. Bergauer (2001); S. 158

<sup>68</sup> Vgl. Zirngast (2006); S. 8

hoher Zentralisierungsgrad kann sich jedoch negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken, da dieser die Handlungsautonomie und die Entscheidungsbefugnisse des Einzelnen stark einschränkt und dies im Widerspruch zur Motivationssteigerung durch Ausdehnung des individuellen Handlungsspielraumes steht.<sup>69</sup>

Aus der Literatur geht des Weiteren hervor, dass funktionale Organisationen hauptsächlich bei kleinen und mittelständischen Unternehmen wiederzufinden sind.<sup>70</sup> Als primärer Grund dafür wird die mit der zunehmenden Unternehmensgröße steigende Komplexität und die daraus resultierende mögliche Überbelastung der Zentralinstanzen angegeben.

Eine Organisationsform, wie sie häufig in Großunternehmen zu finden ist, ist die sparten- oder divisionale Organisation, auf die nachfolgendes Kapitel näher eingeht.

### **2.3.2 Spartenorganisation**

Große Unternehmen sind komplexe Systeme<sup>71</sup>, oftmals schwer überschau- und steuerbar. Um die Komplexität derartiger Unternehmen reduzieren zu können, muss eine Aufspaltung des Gesamtsystems in flexiblere und anpassungsfähigere Teilsysteme erfolgen. Die Spartenorganisation ist nun eine Organisationsform, die den Grundgedanken der Komplexitätsreduktion aufgreift und die einzelnen Teilsysteme als Sparten oder auch Divisionen unterhalb der Geschäftsleitung implementiert.<sup>72</sup> Die Gründe für die organisatorische Gliederung nach Sparten bzw. Divisionen ist jedoch nicht nur in reduzierter Komplexität zu finden, sondern lässt sich auch mit der zunehmenden Diversifikation großer Unternehmen erklären.<sup>73</sup> Die Diversifikation ist eine Produkt-Markt-Strategie, bei der Unternehmen versuchen, mit neuen Produkten neue Märkte zu erschließen.<sup>74</sup> Die Entwicklung neuer Produkte vergrößert das Produktsortiment, die Erschließung neuer Märkte bedeutet neue Abnehmergruppen in bisher noch unbekanntem Regionen. Auf Grund dessen ist eine Gliederung des Gesamtunternehmens nach Produktgruppen, Kunden und/oder Regionen nur eine logische und sinnvolle

---

<sup>69</sup> Vgl. Pantel (2002); S. 36

<sup>70</sup> Vgl. Hagenloch (2009); S. 170

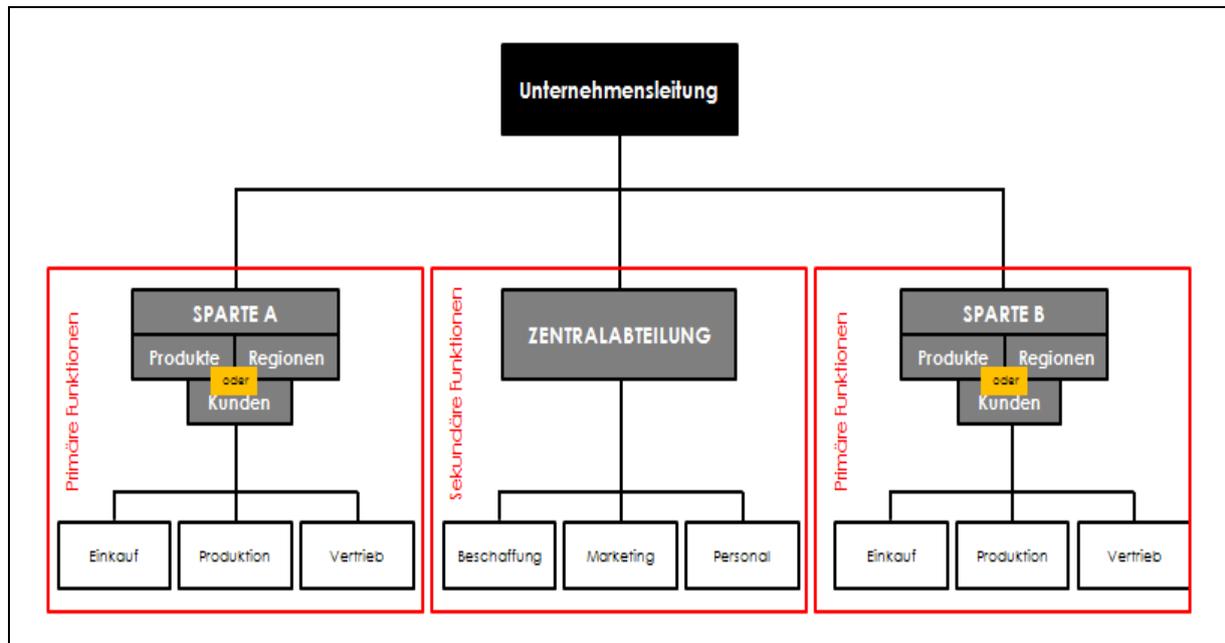
<sup>71</sup> Vgl. u.a. Braunschweig (2001); S. 262

<sup>72</sup> Vgl. Jung (2006); S. 283 und Wild (2003); S. 20

<sup>73</sup> Vgl. u. a. Pifko (2009); S. 133

<sup>74</sup> Vgl. Bach (2008); S. 15

Konsequenz daraus.<sup>75</sup> Die folgende Grafik veranschaulicht ein Beispiel für eine Spartenorganisation:



**Abbildung 2.4: Struktur der Spartenorganisation<sup>76</sup>**

In dieser beispielhaften Darstellung ist das Unternehmen in zwei Sparten und eine Zentralabteilung gegliedert. Wie bereits erwähnt können die Sparten neben Produktgruppen auch Abnehmergruppen oder Absatzregionen darstellen. Die organisatorische Ausrichtung innerhalb der einzelnen Sparten erfolgt wiederum nach dem bereits bekannten Verrichtungsprinzip.<sup>77</sup> Im obigen Beispiel wurden der Einkauf, die Produktion und der Vertrieb als die primären, direkt an der Leistungserstellung beteiligten funktionalen Einheiten der beiden Sparten gewählt. Da die Spartenorganisation, gleich wie die funktionale Organisation, dem Einliniensystem folgt, hat der jeweilige Sparten- bzw. Divisionsleiter die ordnungsgemäße Ausübung der spartenspezifischen Funktionen zu gewährleisten.<sup>78</sup> Bezüglich Entscheidungskompetenzen und Weisungsbefugnissen in Einliniensystemen wurde bereits bei der funktionalen Organisation hingewiesen, weshalb hier von einer erneuten Erläuterung abgesehen wird.

Die Zentralabteilungen sind organisatorische Einheiten mit Supportfunktion, die der Unternehmensleitung samt Spartenleiter bei der Ausübung ihrer Aufgabenkomplexe

<sup>75</sup> Vgl. u. a. Pifko (2009); S. 133

<sup>76</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pifko (2009); S. 133

<sup>77</sup> Vgl. u. a. Kistner (2002); S. 310

<sup>78</sup> Vgl. u. a. Kistner (2002); S. 310

unterstützend zur Seite stehen. Ein weiteres wichtiges Merkmal ist das Weisungsrecht der Zentralabteilungen gegenüber den Spartenverantwortlichen.<sup>79</sup>

Richtet man nun das Hauptaugenmerk auf den Einkauf, so stellt sich die Frage nach der Art der organisatorischen Eingliederung in das Gesamtunternehmen. In der Abbildung ist der Einkauf dezentral pro Sparte organisiert und die Beschaffung zentral. Diese Konstellation bedeutet, dass die Einkaufsabteilung jeder einzelnen Sparte für die Bereitstellung der innerhalb der Sparte benötigten Materialien und Dienstleistungen verantwortlich ist, während sich die zentrale Beschaffungsabteilung um die strategischen Belange, wie etwa Planung von Verbräuchen, Lieferzeiten, Platzbedarfen in Lagerräumen etc., aller Sparten kümmert.<sup>80</sup>

Ob die Beschaffung nun zentral oder dezentral anzuordnen ist, hängt wesentlich vom Homogenitätsgrad der Bedarfsstruktur ab. Sind die Bedarfe der jeweiligen Sparten weitgehend einheitlich, so lohnt sich die zentrale Anordnung der Beschaffung. Auf Grund des spartenübergreifend homogenen Bedarfs lassen sich sodann durch eine zentrale Einkaufsabteilung leichter Bündelungseffekte erzielen. Weisen die Bedarfe jedoch eine hohe Inhomogenität auf, so empfiehlt sich die dezentrale Anordnung der Beschaffung in den jeweiligen Sparten. Im Gegensatz zur divisionalen Organisation zeichnet sich die funktionale Organisation vornehmlich durch eine zentrale Verteilung der Beschaffungsaufgaben aus.<sup>81</sup>

Sowohl die Sparten als auch die funktionale Organisation lassen sich zu einem Organisationsgebilde, nämlich der Matrixorganisation, zusammenfügen.<sup>82</sup> Welchen primären Nutzen die Vereinigung des Verrichtungs- mit dem Objektprinzip hat, zeigt das folgende Unterkapitel.

### **2.3.3 Matrix-Organisation**

Die Matrixorganisation ist eine aus funktionalem und divisionalem Gefüge kombinierte Form der Aufbauorganisation. Durch die Zusammenführung des Verrichtungs- mit dem Objektprinzip entsteht eine mehrdimensionale Organisationsform, bei der jede

---

<sup>79</sup> Vgl. u. a. Pifko (2009); S. 133

<sup>80</sup> Vgl. Körfer (2011); S. 10

<sup>81</sup> Vgl. Pittner (2005); S. 31

<sup>82</sup> Vgl. Maas (1990); S. 153

Stelle gleichzeitig zwei leitenden und zugleich ebenbürtigen Instanzen unterstellt ist.<sup>83</sup> Die Matrixorganisationen wird primär etabliert, um sich die Vorteile beider Organisationsformen (funktional, divisional) zu Nutze zu machen.<sup>84</sup> Die anschließende Grafik veranschaulicht das Grundschemata einer Matrixorganisation.

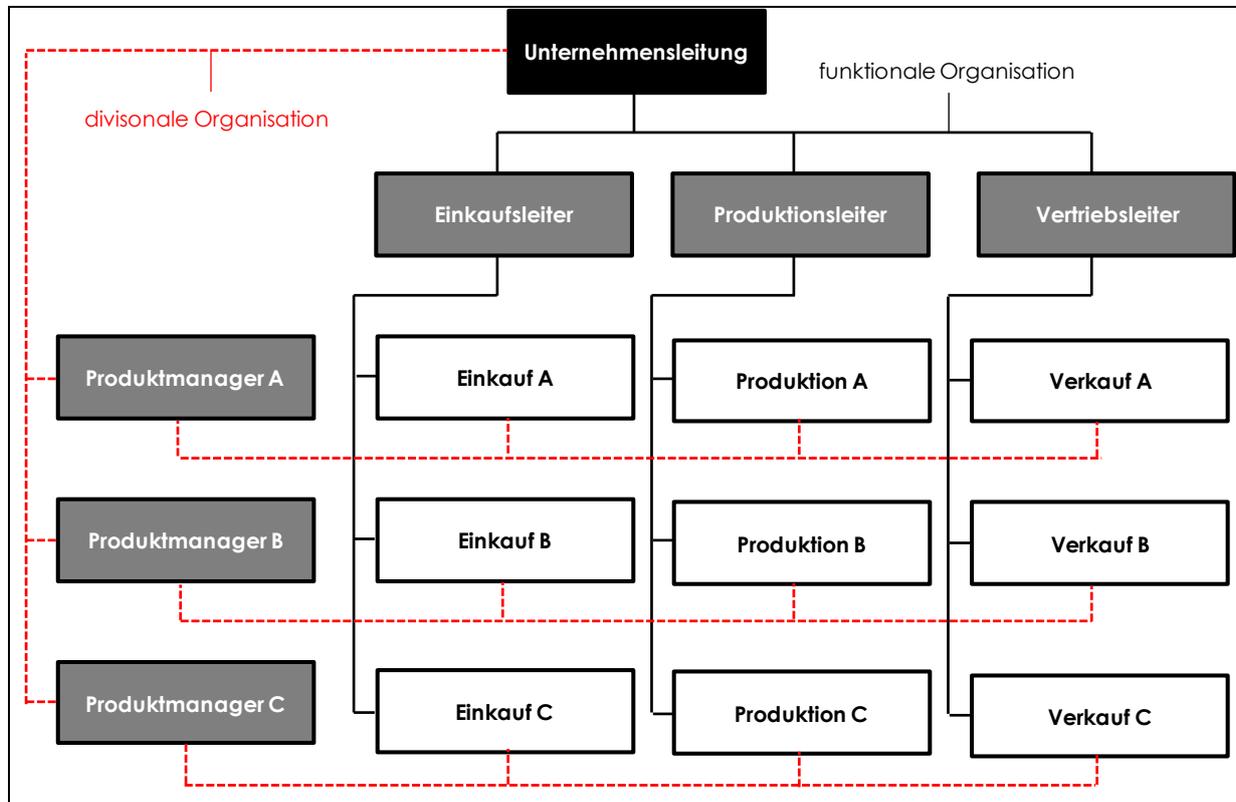


Abbildung 2.5: Die Struktur der Matrixorganisation<sup>85</sup>

Die Grafik zeigt eine nach Funktionen gegliederte horizontale und eine nach Produkten klassifizierte vertikale Dimension. Anbei sei bemerkt, dass anstelle der Produktsegmentierung auch eine Gliederung nach Regionen denkbar wäre.<sup>86</sup> Die Schnittstellen respektive die Kreuzungspunkte beider Linien nennt man auch Matrixzellen.<sup>87</sup> So ist beispielsweise jede Einkaufszelle (Einkauf A, Einkauf B, Einkauf C) einmal einem Produktmanager und einmal dem Einkaufsleiter unterstellt, wodurch ein duales Weisungssystem im Sinne eines Mehrliniensystems entsteht. Erhält nun eine Zelle Anweisungen von beiden Instanzen, so birgt diese Vorgehensweise ein gewisses Konfliktpotential in sich. Da beide Anweisungen als absolut gleichwertig einzustufen sind, hängt

<sup>83</sup> Vgl. u. a. Hungenberg (2011); S. 227f.

<sup>84</sup> Vgl. Vera (2001); S. 70

<sup>85</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wild (2003); S.21

<sup>86</sup> Vgl. u. a. Hungenberg (2011); S. 228

<sup>87</sup> Vgl. u. a. Höller (2009); S. 22

der Erfolg der Zusammenarbeit von der Kompromissbereitschaft beider Parteien ab.<sup>88</sup> Die Fähigkeit Kompromisse zu schließen hängt wiederum von der Verhandlungsbereitschaft und -stärke beider Instanzen ab, ganz nach dem Motto „Verhandeln ist die Kunst einen Kompromiss zu finden“.<sup>89</sup> Dies ist auch ein Grund dafür, dass der Matrixorganisation ein hoher Kommunikationsbedarf und Zeitaufwand nachgesagt wird.<sup>90</sup> Kann kein Konsens zwischen Produktmanagern und den Funktionsleitern oder zwischen den jeweiligen Objektverantwortlichen gefunden werden, so besteht die Möglichkeit über eine „Letztentscheidungsinstanz“ oder eine übergeordnete Matrixleitung die Entscheidung herbeizuführen.<sup>91</sup>

Unabhängig von der Art der Spezialisierung, also verrichtungs- oder objektorientiert, sind die oben erwähnten Organisationsformen auch nach den Leitungsbeziehungen zu determinieren.<sup>92</sup> Der anschließende Abschnitt erläutert neben den Merkmalen der Leitungsbeziehungen auch die Möglichkeiten der organisatorischen Eingliederung von Stäben.

### **2.3.4 Ein- und Mehrliniensystem**

Ist beim Einliniensystem die Einheit der Auftragserteilung das vorherrschende Prinzip, wonach jeder Mitarbeiter nur Anweisungen von einer hierarchisch übergeordneten Instanz erhalten kann, so ist das Mehrliniensystem geprägt durch das Prinzip des kürzesten Weges.<sup>93</sup>

Die primären Probleme des Einliniensystems sind die starke Belastung der Instanzen und die langen Kommunikationswege zwischen den Vorgesetzten und deren Mitarbeitern.<sup>94</sup> Alle Anweisungen an die dem Einkauf untergeordneten Stellen müssen vom Einkaufsleiter selbst übermittelt werden, auch dann, wenn Probleme oder Aufgaben über den eigentlichen Kompetenzbereich des Leiters hinausgehen.<sup>95</sup> Als Beispiel sei hier die Abstimmung zwischen Anlieferzeitpunkt und dem Fertigungszeitpunkt erwähnt: Die Disposition als untergeordnete Stelle des Einkaufs benötigt genaue In-

---

<sup>88</sup> Vgl. u.a. Harms (2003); S. 131

<sup>89</sup> Vgl. Langdon (2008); S. 6

<sup>90</sup> Vgl. Harms (2003); S. 131

<sup>91</sup> Vgl. Sakuth (2005); S. 5f.

<sup>92</sup> Vgl. Maas (1990); S. 153

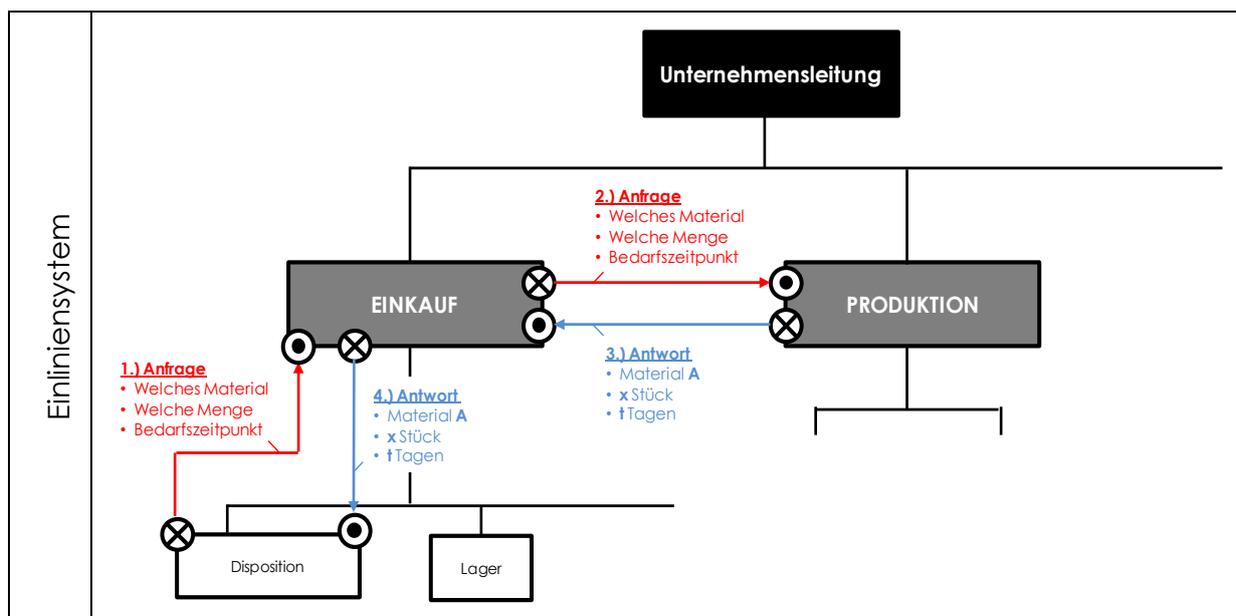
<sup>93</sup> Vgl. Reben (2007); S. 4

<sup>94</sup> Vgl. u. a. Krallmann (2002); S. 174

<sup>95</sup> Vgl. u. a. Hentze (2001); S. 164

formationen darüber, welches Teil wann und wo in der Produktion gebraucht wird, um ihrerseits die optimale Bestellmenge und den exakten Bestellzeitpunkt ermitteln zu können. Die einfachste Lösung wäre die direkte Kommunikation der Disposition mit dem zuständigen Produktionsleiter. Das Einliniensystem jedoch verbietet diese Möglichkeit, weshalb eine direkte Kommunikation entfällt und der Umweg über den Einkaufsleiter genommen werden muss.

Die Mehrlinienorganisation jedoch erlaubt die direkte Kommunikation der Disposition mit dem Produktionsleiter. Anders ausgedrückt, jede Instanz darf jedem Arbeiter, egal welcher Linie er zugehörig ist, Anweisungen in seinem Sachgebiet erteilen.<sup>96</sup> Im Mehrliniensystem kann demzufolge ein Mitarbeiter stets von mehreren Instanzen Anweisungen erhalten. Die anschließende Grafik stellt die Kommunikationswege beider Systeme gegenüber:



<sup>96</sup> Vgl. Fiedler (2010); S. 34

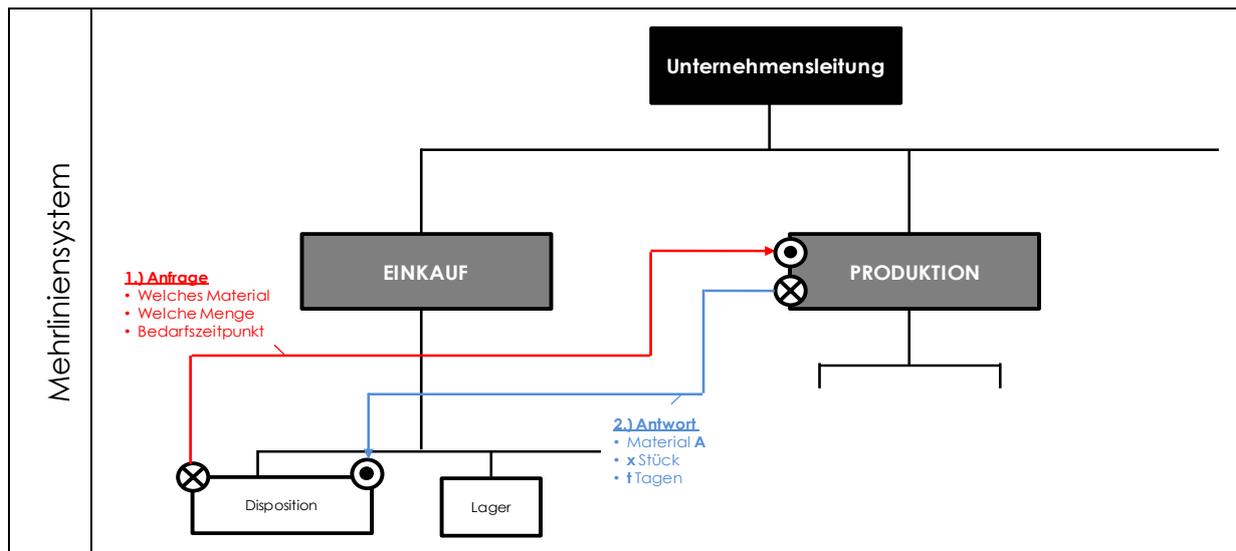


Abbildung 2.6: Kommunikationsfluss im Ein- & Mehrliniensystem<sup>97</sup>

Die Grafik stellt das „Prinzip des kürzeren Weges“<sup>98</sup> dar, wonach das Mehrliniensystem eindeutig mit weniger Kommunikationswegen auskommt als das Einliniensystem. Zudem wird der Einkauf im Mehrliniensystem weniger beansprucht, da der Einkaufsleiter von den anderen Mitarbeitern entlastet wird.<sup>99</sup> Ein negativer Nebeneffekt dieser Handlungsweise ist die oftmals lückenhafte Abgrenzung von Kompetenzbereichen. Es können Uneinigkeiten auftreten, wer nun konkret für was zuständig ist. Erhält ein Mitarbeiter etwa kontroverse Anweisungen von mehreren verschiedenen Instanzen und ist nicht eindeutig klar, welchen Anweisungen er nun Folge zu leisten hat, kann dies zur Verwirrung und Verunsicherung der Arbeiter führen.<sup>100</sup>

### 2.3.5 Stablinienorganisation

Durch die Einflechtung von Stabsstellen in das Organisationsgefüge versucht man vorwiegend dem Problem der zunehmenden Belastung der Linieninstanzen, respektive Leitungsstellen, entgegenzuwirken. Stabsstellen sind demzufolge organisatorische Einheiten, die mit ihrem Spezialwissen den Leitungsstellen unterstützend zur Seite stehen.<sup>101</sup> Diese Entlastungsstellen haben jedoch keinerlei Weisungs- bzw. Anordnungsbefugnisse, sondern dienen primär der Entscheidungsvorbereitung der sachlichen Beratung und der Ausführungskontrolle.<sup>102</sup> Die Entscheidungskompetenz selbst ob-

<sup>97</sup> Quelle: eigene Darstellung

<sup>98</sup> Hagenloch (2009); S.166

<sup>99</sup> Vgl. Zell (2011);S. 46

<sup>100</sup> Vgl. Hagenloch (2009); S. 166

<sup>101</sup> Vgl. u. a. Harms (2003); S. 130

<sup>102</sup> Vgl. u.a. Hoffmeister (2006); S. 114; Vgl. Heise (2009); S. 71

liegt jedoch weiterhin den einzelnen Linienverantwortlichen. Die anschließende Grafik soll ein Beispiel dafür sein, wie etwa eine Stablinienorganisation aufgebaut sein kann. Dabei sollen, mit Hilfe des Einkaufes als Stabsstelle, die verschiedenen Ausprägungsformen der Stablinienorganisation erläutert werden.

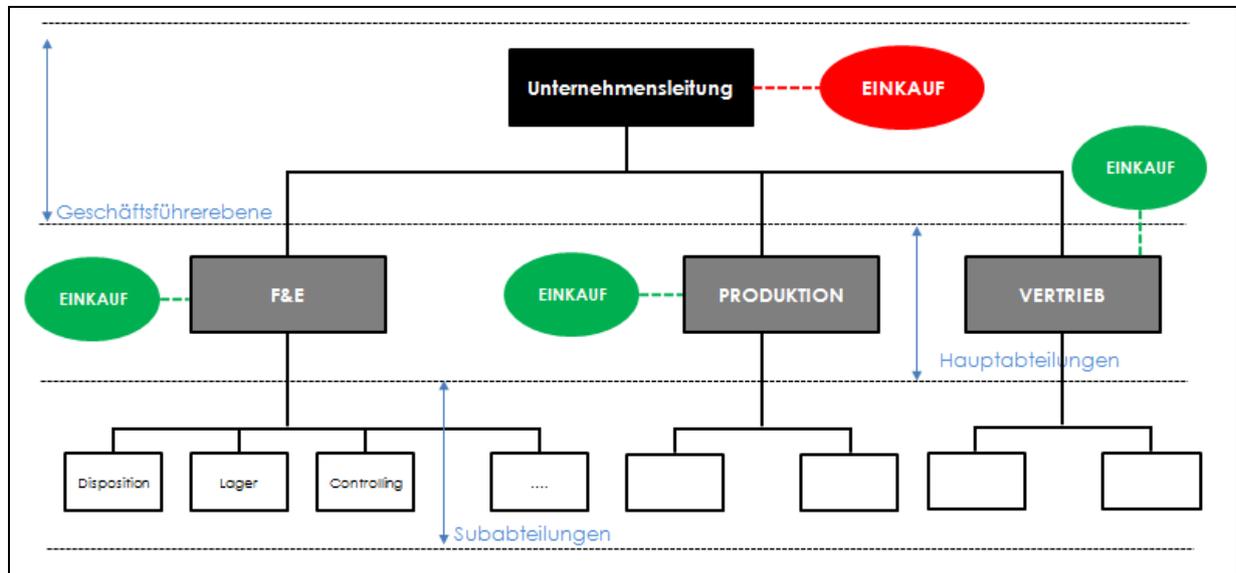


Abbildung 2.7: Strukturen der Stablinienorganisation<sup>103</sup>

Der Einkauf kann als zentrale oder dezentrale Stabsstelle implementiert werden. Eine zentrale Stabsstelle (→ rot markiert) wird auf Ebene der Unternehmensleitung installiert und kann demzufolge von dieser, aber auch von den anderen Funktionseinheiten in Anspruch genommen werden.<sup>104</sup> Der Einkauf tritt als Berater in Erscheinung und bereitet letztendlich die Entscheidung der Geschäftsführung oder die der anderen Linieninstanzen vor. Der F&E-Leiter könnte beispielsweise den Einkauf um Hilfe bzw. Unterstützung bei der Technologiebewertung bitten. Der Einkauf analysiert mögliche Technologiepotentiale und legt den optimalen Zeitpunkt für den Technologiesprung fest. Diese Informationen leitet der Einkauf sodann als Entscheidungshilfe an den F&E-Leiter weiter.

Dezentrale Einkaufsstabsstellen können hingegen auf unterschiedlichen Unternehmensebenen installiert werden.<sup>105</sup> Dezentrale Stabsstellen sind in der Abbildung grün markiert. Sie sind den jeweiligen Zentralinstanzen (F&E, Produktion und Vertrieb) zugeordnet. Beispielsweise könnte der Vertrieb auf Grund der steigenden Auftragslage gezwungen sein, die eigene Fuhrparkkapazität aufzustocken. Der Einkaufsstabsstelle

<sup>103</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zell (2011); S.47

<sup>104</sup> Vgl. Heise (2009); S. 102

<sup>105</sup> Vgl. Heise (2009); S. 102

kann den Vertriebsleiter sodann bei der Entscheidung zugunsten eines dauerhaften Zukaufes oder einer zeitlich begrenzten Anmietung von zusätzlichen Transportfahrzeugen unterstützen.

Existiert eine sogenannte Stabshierarchie, so hat jene Einkaufsstabsstelle, die auf höchster Ebene angesiedelt ist, Beratungsbefugnisse gegenüber nachgelagerten Einkaufsstabsstellen.<sup>106</sup>

Bezieht man sich erneut auf die Verteilung von Entscheidungskompetenzen, insbesondere auf die Kombination aus zentralem und dezentralem Einkauf, so erkennt man die Notwendigkeit zur Trennung des Einkaufs in zwei Teilbereiche, dem sogenannten strategischen und operativen Einkauf. Das anschließende Kapitel erörtert nicht nur die Unterschiede

## 2.4 Trennung strategischer und operativer Einkauf

Der Einkauf ist zweigeteilt und lässt sich prinzipiell nach strategischen und operativen Aufgaben differenzieren. Strategische Aufgaben bzw. Ziele sind, gegenüber operativen, langfristig ausgerichtet und sollen den zukünftigen Erfolg des Unternehmens sicherstellen. Kurzfristige operative Aufgaben zielen vorwiegend auf das Tagesgeschäft ab und orientieren sich dabei an den vorab festgelegten strategischen Zielen.<sup>107</sup>

Das Bestreben des strategischen Einkaufs ist die Erarbeitung von Kosten-, Differenzierungs- oder Fokussierungsvorteilen gegenüber Konkurrenten, durch Integration von Lieferanten und anderer Organisationseinheiten in die Strategiefindung.<sup>108</sup> Kostenvorteile im Einkauf lassen sich beispielsweise durch günstige Einkaufspreise realisieren, einerseits durch Auswahl der richtigen Lieferanten und andererseits durch Bündelungseffekte, um über hohe Abnehmervolumina günstigere Einstandspreise zu erzielen.<sup>109</sup> Von Differenzierungsmerkmalen spricht man dann, wenn der Einkauf beispielsweise durch systematische Unterstützung technologischer Entwicklungen dem Unterneh-

---

<sup>106</sup> Vgl. Hans (2007); S. 12

<sup>107</sup> Vgl. Girmscheid (2010), S. 26

<sup>108</sup> Vgl. Kilubi (2009); S. 4

<sup>109</sup> Vgl. Schallmo (2003), S. 23

men einen technologischen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz verschafft, oder durch ausschließliche Fokussierung auf qualitativ hochwertige Rohstoffe zur Qualität des Endproduktes beiträgt.<sup>110</sup> Die Fokussierung hingegen ist die gezielte Anwendung von Kosten- oder Differenzierungsvorteilen in einem noch nicht vollständig ausgeschöpften Teilmarkt mit dem Ziel Spezialisierungsvorteile zu erzielen.<sup>111</sup> Neben der Generierung von Wettbewerbsvorteilen spielen jedoch auch die Versorgungssicherheit und der Gewinneinfluss der Produkte eine zentrale strategische Rolle. Der Grad der Produktwertigkeit und der Versorgungssicherheit ist dabei ein Indikator, der einen wesentlichen Teil zur Erarbeitung adäquater Beschaffungsstrategien beiträgt.<sup>112</sup>

Der operative Einkauf hingegen hat die Aufgabe, die benötigten Beschaffungsobjekte mengen-, zeit- und qualitätsgerecht<sup>113</sup> entweder am Warenausgang des Beschaffungslagers oder direkt an der Maschine bzw. dem Band bereitzustellen. Die Bereitstellung der Objekte am Warenausgang bzw. an der Maschine oder dem Band stellt die physische Schnittstelle der Beschaffungslogistik zur Produktionslogistik dar.<sup>114</sup> Der operative Beschaffungsprozess endet demnach mit der Zurverfügungstellung der Waren bei den einzelnen Bedarfsträgern.<sup>115</sup> Die anschließende Tabelle soll nun einen Überblick über die jeweiligen Aufgabengebiete des strategischen und operativen Einkaufs vermitteln.

Strategische Aufgaben	Operative Aufgaben
Bedarfserkennung	Disposition und Bedarfsmeldung
Beschaffungsmarktforschung	Bedarfserkennung
Lieferantenauswahl	Bestellbearbeitung
Anfrage/Ausschreibung	Terminverfolgung
Angebotsauswertung	Rechnungsverfolgung
Preisverhandlungen	Termin-, Qualitäts- & Mengencontrolling
Vertragsgestaltung	Stammdatenpflege
Vertragscontrolling	Lieferantencontrolling
Lieferantenmanagement	---

**Tabelle 2.1: Aufgaben des strategischen & operativen Einkaufs<sup>116</sup>**

<sup>110</sup> Vgl. Zentsch (2006), S. 6

<sup>111</sup> Vgl. Nagl (2011), S. 35

<sup>112</sup> Vgl. u. a. Höller (2004), S. 225

<sup>113</sup> Vgl. Wannenwetsch (2009), S. 106

<sup>114</sup> Vgl. u. a. Kummer (2009), S. 18

<sup>115</sup> Vgl. Wannenwetsch (2009), S. 106

<sup>116</sup> Vgl. Schifferer (2004); S. 4f.

Eine zentrale Frage, die sich stellt, ist die, ab wann eine Trennung strategischer/operativer Einkauf tatsächlich sinnvoll ist und von welchen Faktoren die Entscheidungsfindung letztendlich abhängt. Aus der Literatur geht hervor, dass eine Trennung eher in Großunternehmen als in kleineren oder mittelständischen Unternehmen vorzufinden ist. Als Grund dafür wird auf die Ressourcenverfügbarkeit hingewiesen, die bei großen Unternehmen deutlich ausgeprägter ist als bei vergleichsweise kleineren Unternehmen. So werden bei kleineren Unternehmen strategische Aufgaben oftmals direkt von der Geschäftsführung übernommen und operative Beschaffungsaufgaben an Mitarbeiter, deren Kernkompetenzen eigentlich auf anderen Aufgaben liegen, delegiert.<sup>117</sup> Ob diesbzgl. die Vorgaben der Literatur mit den Ergebnissen der Marktstudie übereinstimmen, wird im zweiten großen Teil erläutert.

## 2.5 Grundlagen über Beschaffungsobjekte

Beschaffungsobjekte sind Güter und Dienstleistungen, die im Rahmen des betrieblichen Herstellungsprozesses direkt oder indirekt zur Wertsteigerung des Produktes beitragen.<sup>118</sup> Direkte Beschaffungsobjekte sind ein Sammelbegriff für all jene Materialien, die als essentielle Bestandteile direkt in das Endprodukt einfließen. Indirekte Güter sind Verbrauchs- bzw. Gebrauchsgegenstände, die nicht direkt in das Endprodukt einfließen, sondern zum Erhalt des Betriebes eingesetzt werden. Im Vergleich zu den Gebrauchsgütern, die mehrfach einsetzbar sind, wird der Nutzen der Verbrauchsgüter bereits nach nur einmaligem Einsatz vollständig ausgeschöpft.<sup>119</sup>

In der Regel bestimmt nur ein sehr kleiner Teil aller Beschaffungsobjekte einen Großteil des Einkaufsvolumens. Der Großteil aller Beschaffungsartikel trägt nur geringfügig zum Gesamteinkaufsvolumen bei.<sup>120</sup> Die Bestimmung des jeweiligen Mengenanteils am Gesamteinkaufsvolumen ist Aufgabe der ABC-Analyse.<sup>121</sup> Gerade die Fokussierung auf hochwertige A-Artikel ist auf Grund des enormen Einsparungspotentials bzgl. Einstands- und Bestandskosten empfehlenswert.<sup>122</sup> Die niedrige Wertigkeit der C-Artikel erfordert hingegen eine Senkung der Abwicklungskosten, durch beispielsweise

---

<sup>117</sup> Vgl. Bär (2011), S. 46

<sup>118</sup> Vgl. u. a. Spengler (2004); S. 93 und Meyer (2005); S. 115

<sup>119</sup> Vgl. u. a. Bümann (2008); S. 31 und Vogel (2002); S. 13

<sup>120</sup> Vgl. Vahrenkamp (2005); S. 76

<sup>121</sup> Vgl. Melzer-Ridinger (2008); S. 50

<sup>122</sup> Vgl. u. a. Assmann (2009); S. 11

Prozessvereinfachung und/oder -standardisierung.<sup>123</sup> Neben dem zu reduzierenden Beschaffungsaufwand sind das Anlegen großer Sicherheitsbestände und das Bestellen in großen Mengen bei gleichzeitig niedriger Bestellfrequenz anzustreben. Die B-Artikel nehmen im Vergleich eine Mittelstellung ein und sind situationsbedingt entweder wie A- oder C-Artikel zu behandeln.<sup>124</sup>

Zusätzlich zur Bestimmung des Mengen-Wert-Verhältnisses durch die ABC-Analyse kann es ggf. erforderlich sein, die Regelmäßigkeit des Verbrauches sowie die Genauigkeit der Bedarfsvorhersage mittels XYZ-Analyse zu bestimmen.<sup>125</sup> Beschaffungsobjekte mit konstantem Verbrauch und hoher Vorhersagbarkeit gehören der Gruppe der X-Artikel an. Im Vergleich zu den X-Artikeln unterliegen Y-Artikel stärkeren Schwankungen, weshalb auch die Prognostizierbarkeit abnimmt. Ein vollkommen unregelmäßiger Verbrauch bzw. eine niedrige Vorhersagegenauigkeit sind charakteristische Merkmale der Z-Artikel.<sup>126</sup> Neben der ABC- und XYZ-Analyse gibt es auch eine weitere Klassifizierungsmöglichkeit mittels Portfolio-Analyse, der sich das nachfolgende Unterkapitel widmet.

### 2.5.1 Beschaffungsgüterportfolio

Das sogenannte Beschaffungsgüterportfolio bewertet einzelne Materialgruppen nach deren Versorgungsrisiko und Ergebniseinfluss.<sup>127</sup> Der Ergebniseinfluss beschreibt den Anteil einzelner Materialgruppen am Gesamteinkaufsvolumen und wird im Rahmen einer ABC-Analyse ermittelt. Das Beschaffungsvolumen ergibt sich dabei aus der Analyse alter Datenbestände, Bestellmengen und benötigter Materialien. Das Versorgungsrisiko als Indiz für die Beständigkeit des Nachschubs ermittelt das Ausfallrisiko einzelner Materialien.<sup>128</sup> Die Bewertung erfolgt anhand von Checklisten kategorisiert nach Objekt-Komplexität, Objekt-Spezifität und Unsicherheit.<sup>129</sup>

Nach Ermittlung des individuellen Ergebniseinflusses und des Versorgungsrisikos folgen die Positionierung der Materialgruppen im Beschaffungsportfolio und die Ableitung

---

<sup>123</sup> Vgl. Körfer (2011); S. 47f. und Melzer-Ridinger (2008); S. 51

<sup>124</sup> Vgl. u. a. Assmann (2009); S. 11

<sup>125</sup> Vgl. Schuh (2006); S. 847

<sup>126</sup> Vgl. Körfer (2011); S. 48 und Vollmuth (2008); S. 225

<sup>127</sup> Vgl. Wildemann (2004); S. 8

<sup>128</sup> Vgl. u. a. Assmann (2009); S. 11

<sup>129</sup> Vgl. Böger (2010); S. 196

von Normstrategien, welche nachfolgend kurz beschrieben werden (siehe dazu folgende Abbildung).<sup>130</sup>

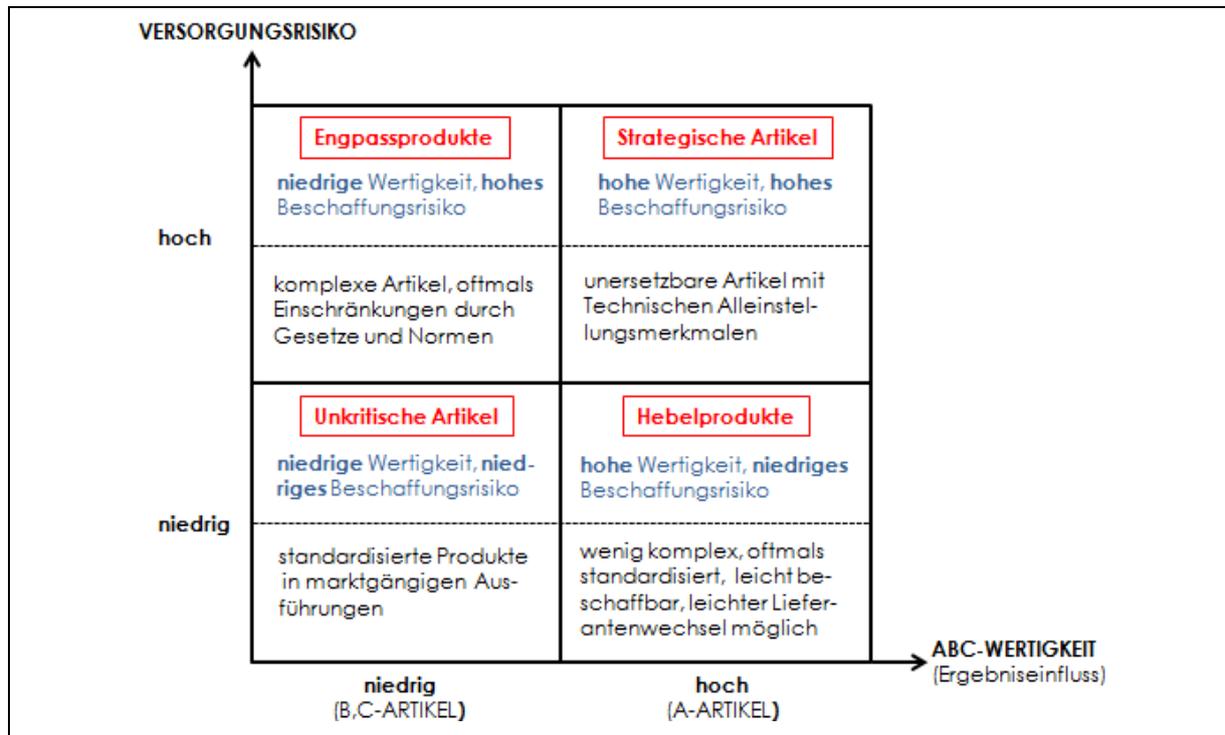


Abbildung 2.8: Beschaffungsgüterportfolio<sup>131</sup>

#### a) Strategische Artikel

Strategische Beschaffungsobjekte sind hochwertige A-Artikel mit hohem Versorgungsrisiko. Ein Ausfall dieser strategisch wichtigen Objekte kann verheerende Auswirkungen auf das Unternehmen haben.<sup>132</sup> Deshalb ist die Sicherstellung der Produktverfügbarkeit bei gleichzeitig niedrigen Einstandspreisen und Kapitalbindungskosten zu gewährleisten.<sup>133</sup> Um das Versorgungsrisiko auf ein Minimum reduzieren zu können, sind vor allem exakte Prognosen über erwartete Bedarfe unabdingbar.<sup>134</sup> Unter der Prämisse niedriger Kapitalbindungskosten ist jedoch das Anlegen großer Sicherheitsbestände zur Realisierung einer hohen Produktverfügbarkeit nicht zielführend. Eine bessere Variante wäre beispielsweise der Aufbau einer engen Partnerschaft mit kompetenten und innovationsfähigen Lieferanten.<sup>135</sup> Ein enges Verhältnis und genaue Bedarfswerte ermöglichen etwa eine bedarfssynchrone Anlieferungen (JIT) und somit eine Umgehung kapitalintensiver Lagerbestände. Denkbar wäre eine Single-

<sup>130</sup> Vgl. Wildemann (2004); S. 8

<sup>131</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Böger (2010); S. 196 und u. a. Mathar (2009); S. 58

<sup>132</sup> Vgl. Jäger (2009); S. 42

<sup>133</sup> Vgl. Körfer (2011); S. 60

<sup>134</sup> Vgl. Meyer (2011); S. 32

<sup>135</sup> Vgl. Melzer-Ridinger (2008); S. 269 und Kilubi (2009); S. 8

Sourcing-Strategie, da durch die Zusammenarbeit mit nur einem Lieferanten besonders starke Beziehung aufgebaut werden können.<sup>136</sup> Jedoch sollte obgleich der strategisch hohen Relevanz zumindest stets ein Ersatzlieferant als Ausweichoption vorbehalten werden.<sup>137</sup> Besonders hervorzuheben ist die Notwendigkeit, Make-or-Buy-Entscheidungen zu treffen. Empfohlen wird die Fremdvergabe genau dann, wenn der Bedarfsträger selbst nicht in der Lage ist, ein hohes Spezialisierungsniveau zu erreichen.<sup>138</sup>

#### b) Engpassprodukte

Engpassartikel sind B-, C-Artikel mit hohem Versorgungsrisiko und niedrigem Ergebnis-einfluss. Gleich wie bei den strategischen Kaufteilen muss auch die Versorgungssicherheit der Engpassartikel sichergestellt werden. Zur Gewährleistung einer hohen Versorgungssicherheit wäre eine Bevorratungsstrategie denkbar. Engpassmaterialien werden dabei auf Lager gelegt, um in Folge die Bedürfnisse über die angehäuften Artikelbestände zu decken. Die Bedarfsdeckung über Lagerbestände ist deshalb ein probates Mittel, da die Kapitalbindungskosten auf Grund der niedrigen Produktwertigkeit weniger ins Gewicht fallen als bei den vergleichsweise hochwertigen strategischen Kaufteilen. Zur Erhöhung der Versorgungssicherheit kann auch eine Strategieverlagerung von Fremdbezug auf Eigenfertigung angestrebt werden.<sup>139</sup> Durch die Fertigung in Eigenregie ist der Bedarfsträger nicht mehr abhängig von der Zuverlässigkeit seiner Lieferanten, sondern selbst verantwortlich für die Herstellung der benötigten Menge zum richtigen Zeitpunkt bei gleichzeitiger Einhaltung festgelegter Toleranzen und Normen. Kann beispielsweise die Versorgung durch den Lieferanten nicht mehr gewährleistet werden, sollte der Abnehmer bereits präventiv alternative Anbieter oder dementsprechende Substitutionsprodukte identifiziert haben.<sup>140</sup> Substitutionsgüter sind im Gegensatz zu den Engpassartikel weniger individuell bzw. speziell, sondern zeichnen sich durch einen hohen Standardisierungsgrad und eine leichtere Marktbeschaffung aus.<sup>141</sup>

---

<sup>136</sup> Vgl. Jäger (2009); S. 42

<sup>137</sup> Vgl. Kühne (2010); S. 9

<sup>138</sup> Vgl. Kilubi (2009); S. 8

<sup>139</sup> Vgl. Schramm (2005); S. 12

<sup>140</sup> Vgl. Schramm (2005); S. 12

<sup>141</sup> Vgl. Gießmann (2010); S. 302

### c) Hebelprodukte

Hebelprodukte sind oftmals standardisierte Artikel mit geringerer Komplexität, denen auf Grund ihres hohen Beschaffungsvolumens eine hohe strategische Bedeutung beigemessen wird.<sup>142</sup> Im Vergleich zu den strategischen Kaufteilen ist das Versorgungsrisiko bei den Hebelmaterialien jedoch als wesentlich geringer einzustufen. Aus dem geringen Versorgungsrisiko resultieren zweierlei Vorteile, nämlich einerseits ein reduzierter logistischer Aufwand zur Beschaffungsabwicklung und andererseits eine gute Verhandlungsposition.<sup>143</sup> Der Abnehmer kann aggressiver am Beschaffungsmarkt aufzutreten und seine hohe Nachfragemacht nutzen, um gegenüber den Lieferanten Druck bei Preisverhandlungen auszuüben (beispielsweise durch Androhung eines Lieferantenwechsels auf Grund vieler Ausweichmöglichkeiten).<sup>144</sup> Zudem ermöglicht das hohe Beschaffungsvolumen, Bündelungseffekte zum Zwecke niedrigerer Einkaufspreise zu nutzen.<sup>145</sup> Der Bezug von Hebelprodukten zu niedrigen Preisen ist demnach die Grundlage zu Generierung von Wettbewerbsvorteilen.<sup>146</sup> Sowohl Single-Sourcing und Multiple-Sourcing als auch Global-Sourcing stellen geeignete Beschaffungskonzepte für Hebelprodukte dar.<sup>147</sup> Der Einquellenbezug begünstigt Bündelungseffekte, der Mehrquellenbezug verstärkt den Preiswettbewerb unter den verschiedenen Anbietern und Global-Sourcing ermöglicht Preiseinsparungen über internationale Preisvergleiche.<sup>148</sup>

### d) Unproblematische Artikel

Unkritische Produkte sind C-Artikel mit geringem Ergebniseinfluss und niedrigem Versorgungsrisiko. Aufgrund dieser Merkmalsausprägungen ist der Beschaffungsaufwand auf ein Minimum zu reduzieren. Detaillierte Analysen und die darauf aufbauende Ableitung adäquater Strategien rücken hier im Vergleich zu den anderen Produktkategorien in den Hintergrund.<sup>149</sup> Vielmehr geht es bei diesen oftmals standardisierten Produkten um die Effizienzsteigerung der Versorgungsprozesse.<sup>150</sup> In erster Linie geht es um die Optimierung der Disposition und der gesamten Bestellabwicklung, um un-

---

<sup>142</sup> Vgl. u. a. Mathar (2009); S. 58 und Lindemann (2011); S. 24

<sup>143</sup> Vgl. Kühne (2010); S. 10

<sup>144</sup> Vgl. Schulte (2001); S. 383 und Kühne (2010); S. 10

<sup>145</sup> Vgl. Jäger (2009); S. 43

<sup>146</sup> Vgl. Kühne (2010); S. 10

<sup>147</sup> Vgl. Jäger (2009); S. 43 und u. a. Blecker (2006); S. 256

<sup>148</sup> Vgl. Schulte (2001); S. 383

<sup>149</sup> Vgl. Kühne (2010); S. 10

<sup>150</sup> Vgl. Heß (2008); S. 243

nötige Kosten zu vermeiden.<sup>151</sup> Die Erzielung günstiger Einkaufspreise ist dabei das oberste Ziel der Beschaffung unkritischer Materialien.<sup>152</sup> Die Konzentration auf einen bzw. wenige Lieferanten ist ein mögliches Beispiel für eine geeignete Beschaffungsstrategie, um die Preise und den logistischen Aufwand zu reduzieren.<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> Vgl. Meyer (2011); S. 32 und Körfer (2011); S. 61

<sup>152</sup> Vgl. Kühne (2010); S. 10

<sup>153</sup> Vgl. Jäger (2009); S. 44

## 2.6 Grundlagen über Beschaffungsstrategien

Die Beschaffungsstrategie ist eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Vorgehensweise zur Realisierung festgelegter Beschaffungsziele.<sup>154</sup> Anders formuliert sind Beschaffungsstrategien nichts anderes als Vorgaben zur zielorientierten Ausrichtung von Beschaffungsaufgaben.<sup>155</sup> Da die Hauptaufgabe der Beschaffung nun die orts- und zeitgenaue Bereitstellung benötigter Materialien in der vereinbarten Qualität ist, obliegt es der Strategiefindung, die Art und Weise der Zielerreichung festzulegen.<sup>156</sup> Grundsätzlich differenziert man zwischen zwei Extremen der Bedarfsdeckung: einerseits den Bezug über externe Anbieter, dem sogenannten Fremdbezug, und andererseits die Herstellung mittels eigener Produktionskapazitäten, der Eigenfertigung. Unabhängig davon, für welche Strategie man sich entscheidet, entstehen jeweils individuelle Vorteile.

Ein positiver Nebeneffekt der Eigenfertigung ist die erhöhte Versorgungssicherheit, die sich dadurch erklären lässt, dass der Bedarfsträger weitgehend unabhängig von der Zuverlässigkeit der Lieferanten agieren kann. Des Weiteren lässt sich diese Strategie als Hilfsmittel zu Steigerung der Kapazitätsauslastung einsetzen. Liegt die Auslastung jedoch bereits bei 100 % und ist die Fertigung zusätzlicher Teile demzufolge unmöglich, können Fremdbezüge zur Überbrückung der Kapazitätsengpässe die Eigenfertigung substituieren. Gleichzeitig ist das Fremdbeziehen von dritten Anbietern eine Möglichkeit Kapitalbindungskosten einzusparen und flexibler auf Bedarfsschwankungen reagieren zu können.<sup>157</sup>

Entschließt sich der Bedarfsträger, die benötigten Materialien bei dementsprechenden Lieferanten fremd zu beziehen, so gilt es in Folge weitere strategische Entscheidungen zu treffen. Beispielsweise besteht die Möglichkeit Materialien erst dann zu bestellen, wenn ein konkreter Bedarf existiert. Bei dieser Einzelbeschaffungsstrategie korreliert die Bestellmenge mit der Bedarfsmenge, sodass vor allem Einsparungen im Lagerbereich realisiert werden können. Nicht nur die Lagerdauer und die Lagermen-

---

<sup>154</sup> Vgl. u. a. Kleinaltenkamp (2009); S. 16

<sup>155</sup> Vgl. u. a. Rudolph (2007); S. 83

<sup>156</sup> Vgl. Hårdler (2007); S. 468

<sup>157</sup> Vgl. Steven (2008); S. 52

ge reduzieren sich auf ein Minimum, sondern auch die Lagerhaltungs- und Kapitalbindungskosten könnten teilweise bzw. vollständig gesenkt werden.

Eine ganz andere Strategie, die Lagerhaltung in Kauf nimmt, um im Gegenzug bessere Lieferkonditionen herauszuschlagen und Lieferengpässe besser kompensieren zu können, ist die Vorratsbeschaffung. Bei dieser Strategie liegt die Bestellmenge über dem eigentlichen Bedarfswert, woraus die Notwendigkeit zur Lagerhaltung resultiert. Bei Lieferausfällen des Lieferanten können Bedarfe direkt aus dem eigenen Lager getilgt werden, welches in Folge auch die Abhängigkeit des Abnehmers von seinen Anbietern schmälert. Die Beschaffung großer Mengen begünstigt zudem Einkaufspreise, beispielsweise über Rabatte.<sup>158</sup>

Die dritte und letzte Möglichkeit ist eine Kombinationsstrategie, die den Vorteil der Versorgungssicherheit (→ Vorratsbeschaffung) mit dem Vorteil niedriger Lagerhaltungskosten (→ Einzelbeschaffung) in sich vereint. Bei der sogenannten produktionssynchronen Beschaffung (JIT) wird der tatsächlich benötigte Bedarf zum tatsächlich benötigten Fertigungszeitpunkt angeliefert.<sup>159</sup>

Des Weiteren gibt es bei dem Fremdbezug eine Reihe weiterer Konzepte, die vor allem die Lieferanten in den Fokus der Betrachtung stellen. Um welche Konzepte es sich dabei handelt, ist aus folgendem morphologischen Kasten zu entnehmen:

<b>Ort der Leistungserbringung</b>	external sourcing		internal sourcing
<b>Anzahl der Bezugsquellen</b>	single sourcing	dual sourcing	multiple sourcing
<b>Leistungsumfang</b>	unit sourcing		modular sourcing
<b>Geografische Lager der Bezugsquellen</b>	local sourcing	domestic sourcing	global sourcing

**Tabelle 2.2: Beschaffungsstrategien**<sup>160</sup>

Dieser nach Ihme gewählte Konzeptansatz unterscheidet zwischen vier Differenzierungskategorien mit jeweils unterschiedlichen Merkmalsausprägungen. Eine Überblickshafte Beschreibung dieser einzelnen Konzepte ist Bestandteil des folgenden Abschnittes.

<sup>158</sup> Vgl. u. a. Bürk (2010); S. 49ff.

<sup>159</sup> Vgl. u. a. Bürk (2010); S. 51 und Steven (2008); S. 53

<sup>160</sup> Ihme (2006); S. 276

## 2.6.1 Lieferantenkonzepte

### 2.6.1.1 Single-Sourcing

Single-Sourcing ist eine Strategie, bei der die Bedarfsdeckung im Verantwortungsbereich eines einzigen Lieferanten liegt. Durch die Fokussierung auf nur einen Lieferanten wird einerseits die Komplexität des Lieferantennetzwerkes auf ein Minimum beschränkt und andererseits die Tiefe der Lieferantenbeziehung auf ein mögliches Maximum gesteigert.<sup>161</sup> Die Zusammenarbeit mit nur einem Lieferanten ermöglicht den Aufbau eines partnerschaftlichen Verhältnisses nach dem klassischen Win-win-Prinzip.<sup>162</sup> Eine Win-win-Situation ist genau dann gegeben, wenn die operativen Ziele beider Parteien aufeinander abgestimmt sind und ein wechselseitiger Nutzen erkennbar ist. Als Beispiel eines gegenseitigen Nutzens sei die Abnahmemenge erwähnt. Der Bedarfsträger (BT) nimmt dem Lieferanten (LF) eine größere Menge ab und erwartet sich im Gegenzug einen Preisnachlass [LF: höheres Auftragsvolumen ↔ BT: niedrigere Beschaffungskosten].<sup>163</sup> Ein großes Abnahmenvolumen erlaubt dem Lieferanten zudem größere Lose zu produzieren und demzufolge Rüstzeiten einzusparen, weshalb die Gesamtdurchlaufzeit sinkt und die Bedarfsquelle schneller beliefert werden kann [LF: niedrigere Produktionskosten ↔ BT: reduzierte Beschaffungszeit].<sup>164</sup> Neben den Bündelungs- und Zeiteinsparungseffekten sind auch sinkende Transaktionskosten zu beobachten. Zu erklären ist dieser Effekt dadurch, dass die Fokussierung auf einen Lieferanten zur drastischen Reduktion abzuschließender Kontrakte führt und der Zeit- und Kostenaufwand für vorlaufende Verhandlungsgespräche und Vertragsausarbeitungstätigkeiten sinkt.<sup>165</sup> Zusätzlich zu den bereits aufgezeigten Potentialen ist der reduzierte Koordinations- und Controllingaufwand ein weiterer positiver Nebeneffekt der reduzierten Komplexität.<sup>166</sup> Als wesentlicher Nachteil des Single-Sourcing-Konzeptes ist die mangelnde Versorgungssicherheit bei Lieferengpässen zu nennen. Kann der Lieferant den vereinbarten Lieferzeitpunkt nicht einhalten, sei es durch unerwartete Produktionsausfälle oder mitarbeiterbedingte Produktionsfehler, so ergibt sich auf Grund des Einquellenbezuges keine andere Ausweichmöglichkeit

---

<sup>161</sup> Vgl. Klug (2010); S. 117

<sup>162</sup> Vgl. Wannewetsch (2009); S. 164

<sup>163</sup> Vgl. u. a. Killich (2003); S. 104f.

<sup>164</sup> Vgl. u. a. Killich (2003); S. 105 und u. a. Berndt (1998); S. 447

<sup>165</sup> Vgl. Klug (2010); S. 117f.

<sup>166</sup> Vgl. u. a. Höller (2009); S. 46

für den Bedarfsträger.<sup>167</sup> Um dem Risiko eines Lieferausfalls entgegenwirken zu können, besteht jedoch die Möglichkeit, die Versorgungssicherheit durch eine zweite Bezugsquelle abzusichern (→ Dual-Sourcing).<sup>168</sup> Wird der Lieferant beauftragt, ein ganz spezielles Produkt zu entwickeln, das lediglich die Nachfrage des einen Auftraggebers deckt, so hat der Lieferant, im Wissen um die Einzigartigkeit und die fehlenden Konkurrenzanbieter, die Möglichkeit Preise hochzutreiben. Dieses Phänomen nennt man auch Hold-up-Problem und ist ein weiterer Nachteil der Single-Sourcing-Strategie.<sup>169</sup> Die Schwierigkeit eines Wechsels auf andere Anbieter bzw. Lieferanten nimmt demzufolge mit dem Grad der Produktspezifität zu.<sup>170</sup>

### 2.6.1.2 Dual-Sourcing

Dual-Sourcing ist eine Strategie, bei der zwei in Wettbewerbsbeziehung stehende Lieferanten für die Deckung eines vorab definierten Produktsortiments herangezogen werden.<sup>171</sup> Die Aufteilung des Beschaffungsvolumens auf beide Lieferanten erfolgt dabei nicht zu gleichen Teilen, sondern im Verhältnis 70 zu 30 Prozent.<sup>172</sup> Jener Lieferant, der 70 Prozent zugesprochen bekommt, gilt als Haupt- oder A-Lieferant und ist zumeist jener mit den besseren Lieferkonditionen. 30 Prozent des Beschaffungsvolumens übernimmt dann der Neben- bzw. B-Lieferant, der bei Lieferengpässen des Hauptanbieters die Versorgung zur Gänze oder in Teilen übernimmt.<sup>173</sup> Die Duale-Sourcing-Strategie ist in der Literatur auf Grund des reduzierten Versorgungsrisikos auch zu finden unter der Sicherheitsstrategie. Die ungleiche Verteilung des Beschaffungsvolumens belebt gleichzeitig auch den Wettbewerb unter den jeweiligen Lieferanten. Dadurch, dass der Hauptlieferant versucht seine Vormachtstellung beizubehalten und der Nebenlieferant darauf aufzuschließen, entsteht ein wechselseitiger Preiskampf und ein Ringen um Qualitätsvorteile.<sup>174</sup> Abschließend sei bemerkt, dass die duale Beschaffungsstrategie primär dazu dient, den Nachteilen des Single-Sourcings entgegenzuwirken.<sup>175</sup>

---

<sup>167</sup> Vgl. Lücke (2006); S. 19

<sup>168</sup> Vgl. u.a. Kaluza (1997); S. 18

<sup>169</sup> Vgl. u.a. Höller (2009); S. 46 und Lücke (2006); S. 19

<sup>170</sup> Vgl. Oelmann (2005); S. 60

<sup>171</sup> Vgl. Wannewetsch (2009); S. 166 und Corbat (2009); S. 73

<sup>172</sup> Vgl. Wannewetsch (2009); S. 166

<sup>173</sup> Vgl. u.a. Kaluza (1997); S. 18 und Wannewetsch (2009); S. 166

<sup>174</sup> Vgl. Miestereck (2008); S. 5

<sup>175</sup> Vgl. u. a. Höller (2009); S. 47

### 2.6.1.3 Multiple-Sourcing

Neben dem bereits bekannten Ein- und Zweiquellenbezug gibt es auch die Möglichkeit des sogenannten Mehrquellenbezuges. Beim Multiple-Sourcing gibt es folglich mehrere Quellen, respektive Anbieter oder Lieferanten, für ein und dasselbe Bedarfsgut. Analog wie beim Dual-Sourcing stehen auch beim Multiple-Sourcing alle Lieferanten in direktem Wettweber zueinander.<sup>176</sup> Dadurch, dass es beim Mehrquellenbezug jedoch mehr als zwei Anbieter gibt, nimmt die Wettbewerbsintensität gegenüber dem Dual Sourcing zu. Sämtliche Anbieter stehen in einem ständigen Konkurrenzkampf um niedrigere Preise und bessere Leistungsqualität.<sup>177</sup> Der zunehmende Wettbewerbs- und Kostendruck führt unmittelbar zur Einschränkung der Verhandlungsmacht der Lieferanten, bringt jedoch die jeweiligen Bedarfsträger in eine bessere Preisverhandlungsposition.<sup>178</sup> Niedrigere Einstandspreise ergeben sich beim Multiple-Sourcing demzufolge aus Preisverhandlungen und nicht, wie beim Single-Sourcing, über Rabatte durch Bündelungseffekte. Die gute Verhandlungsposition wird außerdem dadurch bekräftigt, dass Abnehmer durch Androhung eines Lieferantenwechsels zusätzlich günstigere Konditionen herauschlagen können. Diese Form der Verhandlung ist jedoch nur dann erfolgsversprechend, wenn die potentiellen Ausweichlieferanten tatsächlich temporär disponibel sind.<sup>179</sup> Ein weiterer großer Vorteil gegenüber dem Einquellenbezug ist die erhöhte Versorgungssicherheit durch eine Vielzahl an Ausweichmöglichkeiten bei Lieferantenausfällen. Kann ein Lieferant auf Grund eines Engpasses nicht rechtzeitig ausliefern, treten die anderen Lieferanten ersatzweise und im Wechsel an die Stelle des Engpasslieferanten.<sup>180</sup> Abgesehen von den eben erwähnten Vorteilen, stellt sich beim Multiple-Sourcing auch die Frage, wie das Beschaffungsvolumen auf einzelne Lieferanten zu verteilen ist. Bezüglich der Mengenverteilung gibt es eine Quotenregelung, deren Ursprung in der Automobilindustrie liegt. Diese Regel besagt, dass 60 Prozent des Beschaffungsvolums auf den Hauptlieferanten entfallen, 30 Prozent auf den zweiten Anbieter und nur 10 Prozent auf die übrigen Zulieferer. Diese Regelung, auch bekannt unter der sogenannten 60/30/10-Klausel, gilt nur bei gleichzeitiger Belieferung durch mehrere Anbieter. Im Gegensatz dazu steht die situationsbedingte, abwechselnde Abnahme bei verschiedenen An-

---

<sup>176</sup> Vgl. Arndt (2007); S. 9

<sup>177</sup> Vgl. Rinkens (2011); S. 32

<sup>178</sup> Vgl. Junge (2012); S. 61

<sup>179</sup> Vgl. Wannenwetsch (2009); S. 167

<sup>180</sup> Vgl. Rinkens (2011); S. 32 und Arndt (2007); S. 9

bietern. Auch hier erhält zumeist jener Lieferant den Zuschlag, der im Vergleich zu seinen Konkurrenten die besten Beschaffungskonditionen anbietet.<sup>181</sup> Neben fehlender Bündelungseffekte und niedrigeren Rabatten wirkt sich die höhere Anzahl an Bestellvorgängen negativ auf die Transaktionskosten aus. Abschließend sei noch angemerkt, dass sich dieses Beschaffungskonzept vor allem für standardisierte Güter mit geringem Spezifikationsgrad und hoher Versorgungssicherheit eignet.<sup>182</sup> Derartige Artikel bezeichnet man als C-Güter wie beispielsweise Werkzeuge und Maschinenzubehör, Büromaterialien, Normteile etc.<sup>183</sup>

## 2.6.2 Ortskonzepte

### 2.5.2.1 External-Sourcing

Sind die Produktionsstandorte des Lieferanten und des Abnehmers räumlich voneinander getrennt, spricht man von External-Sourcing. Zur Überbrückung dieser geografischen Lücke zwischen Zulieferbetrieb und Bedarfsträger ist der Hersteller gezwungen, Transporte zu organisieren.<sup>184</sup> Die Überstellung des Beschaffungsgutes verursacht so dann nicht nur Transportkosten, sondern stellt den Zulieferer auch vor erhöhte logistische Herausforderungen. Lange Transportwege bedeuten gleichzeitig auch längere Lieferzeiten und ein erhöhtes Risiko für Transportschäden.<sup>185</sup> Der Gesamtaufwand, der mit der Transportabwicklung einhergeht, lässt sich jedoch durch Verringerung der räumlichen Distanz erheblich reduzieren. Dieses Bestreben ist Ziel der Internal-Sourcing-Strategie.<sup>186</sup>

### 2.6.2.2 Internal-Sourcing

Wie bereits erwähnt, bildet das Internal-Sourcing den Gegenpol zum External-Sourcing. Die große räumliche Distanz wird bei dieser Strategie durch die räumliche Nähe zwischen Abnehmer und Zulieferer abgelöst. Mit abnehmender Distanz steigt die Integrationstiefe, die gleichzeitig ein Gradmesser dafür ist, inwieweit Lieferanten in den Wertschöpfungsprozess des Abnehmers eingebunden werden.<sup>187</sup> Dabei diffe-

---

<sup>181</sup> Vgl. Arndt (2007); S. 9f.

<sup>182</sup> Vgl. Bär (2011); S. 72f.

<sup>183</sup> Vgl. Wannewetsch (2009); S. 88

<sup>184</sup> Vgl. Steven (2007); S. 308

<sup>185</sup> Vgl. Foj (2005); S. 7f.

<sup>186</sup> Vgl. u. a. Höller (2009); S. 65

<sup>187</sup> Vgl. Moll (2010); S. 12

renziert das Internal-Sourcing zwischen drei Integrationsstufen. Die schwächste Form der Integration stellt das sogenannte Industrieparkkonzept dar.<sup>188</sup> Ein Industriepark ist, allgemein betrachtet, eine Gewerbefläche, die von mehreren Unternehmen für die betriebliche Wertschöpfung genutzt wird.<sup>189</sup> Beim Internal-Sourcing entsteht ein Industriepark durch Ansiedlung von Hauptlieferanten in unmittelbarer Nähe zur Produktionsstätte des Abnehmers.<sup>190</sup> Durch die produktionsnahe Fertigung der Lieferanten ergeben sich einige Vorteile wie etwa kürzere Transportwege und folglich niedrigere Transportkosten und ein verringertes Risiko für Transportschäden. Die kurze Entfernung begünstigt zudem eine fertigungssynchrone Anlieferung, wonach die geforderten Güter genau dann angeliefert werden, wenn sie der Abnehmer benötigt. Der Bedarf an Pufferbeständen zur Aufrechterhaltung der Produktion reduziert sich so auf ein Minimum und führt zur Senkung der Lager- und Kapitalbindungskosten des Abnehmers.<sup>191</sup> In der zweiten Integrationsstufe werden die Produktionsstätten des Zulieferers und des Abnehmers räumlich zusammengelegt. Anders ausgedrückt, bedeutet dies nichts anderes, als dass der Lieferant seine Güter in der Fertigungshalle des Anbieters herstellt. Trotz Verlagerung der Betriebsmittel und Mitarbeiter in die Fertigungshalle des Abnehmers ändert sich nichts an den Eigentumsansprüchen des Lieferanten. Nicht nur die Betriebsmittel bleiben im Besitz des Zulieferers, sondern auch die finanzielle Rückvergütung der Mitarbeiter bleibt in dessen Verantwortungsbereich. Mit dieser stärkeren Integration der Lieferanten strebt man eine weitere Kürzung der Transaktionsrisiken und -kosten an. Die letzte und zugleich stärkste Form der Integration stellt eine Erweiterung der zweiten Integrationsstufe dar. Die Fertigungsprozesse des Zulieferers und des Abnehmers werden so aufeinander abgestimmt, dass der Lieferant nach Endmontage das Bedarfsobjekt direkt in das Endprodukt des Abnehmers einbauen kann. Diese Form der Integration führt zu einem Übergang der Wertschöpfung und der Transaktionsrisiken auf den Lieferanten.<sup>192</sup>

---

<sup>188</sup> Vgl. Steven (2007); S. 308

<sup>189</sup> Vgl. u. a. Gienke (2007); S. 413

<sup>190</sup> Vgl. u. a. Kleinaltenkamp (2000); S. 411

<sup>191</sup> Vgl. Ziegler (2005); S. 4

<sup>192</sup> Vgl. u. a. Kleinaltenkamp (2000); S. 411

## 2.6.3 Objektkonzepte

### 2.6.3.1 Unit-Sourcing

Das Unit-Sourcing beschäftigt sich mit der Beschaffung von Einzelteilen (→ sogenannter Units).<sup>193</sup> Einzelteile werden charakterisiert als wenig spezifische Objekte mit niedriger Komplexität und ohne jeglichen Montagebedarf beim Lieferanten.<sup>194</sup> Die Montage einzelner Teile zu Baugruppen oder Komponenten entfällt auf den Abnehmer selbst und ist mitunter verantwortlich für dessen große Fertigungstiefe. Dadurch, dass der Abnehmer die Einzelteile erst später und in Eigenregie zu funktionsfähigen Objekten zusammenbauen muss, entstehen hohe Kosten, die sich vor allem durch die zeit- und lohnintensive Arbeit erklären lassen.<sup>195</sup> Die hohe Teilevielfalt und die große Anzahl potentieller Zulieferbetriebe erhöhen zudem den Informations- und Steuerungsaufwand.<sup>196</sup> Ist der Abnehmer jedoch bestrebt, Beschaffungsvorgänge zu vereinfachen und Durchlaufzeiten zu reduzieren, so besteht die Möglichkeit eines Wechsels auf Modul- oder Systemlieferanten, die anstelle einzelner Teile bereits vormontierte und funktionsfähige Beschaffungsobjekte (Module oder Systeme) bereitstellen.<sup>197</sup> Mit diesem Bestreben setzt sich das anschließende Unterkapitel Modular-Sourcing auseinander.

### 2.6.3.2 Modular-Sourcing

Das Modular-Sourcing ist ein Konzept, bei dem nicht wie beim Unit-Sourcing Einzelteile von einer Vielzahl von Lieferanten bezogen werden, sondern eine Strategie, bei der ganze Module oder Systeme von einem oder wenigen Lieferanten abgenommen werden.<sup>198</sup> Während es beim Unit-Sourcing also eine Vielzahl von Direktlieferanten (= Einzelteillieferanten) gibt, gibt es beim Modular-Sourcing nur mehr einen Direktlieferanten (= Modul- oder Systemlieferant), der sich seinerseits um die Koordination

---

<sup>193</sup> Vgl. Lohmann (1998); S. 124

<sup>194</sup> Vgl. u. a. Schielke (2009); S. 8 und Graf (2006); S. 13

<sup>195</sup> Vgl. Hoogendijk (2004); S. 7

<sup>196</sup> Vgl. Koppelman (2004); S. 124

<sup>197</sup> Vgl. u. a. Berndt (1998); S. 448 und u. a. Schielke (2009); S. 8

<sup>198</sup> Vgl. u. a. Kummer (2009); S. 149

der eigenen Unterlieferanten (=indirekte Lieferanten) kümmert.<sup>199</sup> Die Lieferantenkomplexität wird demzufolge durch die BeschaffungsobjektKomplexität substituiert.<sup>200</sup>

Obwohl sowohl Module als auch Systeme komplett oder teilweise vormontierte bzw. auch einbaufertige Beschaffungsobjekte darstellen, dürfen beide Begriffe nicht synonym verwendet werden. Während Module vom Abnehmer selbst entwickelt werden, obliegt die Entwicklungsarbeit bei Systemen bei den Lieferanten. Wird die Entwicklungsarbeit auf den Lieferanten verlagert, so entstehen Objekte mit hoher Spezifität, also individuelle Produkte, die auf die Bedürfnisse des Abnehmers maßgeschneidert sind.<sup>201</sup> Die hohe Produktspezifität schränkt jedoch die Anzahl möglicher Ersatzanbieter auf sehr wenige bis gar keine ein, weshalb sich ein Lieferantenwechsel als schwierig und kostenintensiv gestaltet.<sup>202</sup> Neben der daraus resultierenden starken Abhängigkeit zwischen Anbieter und Nachfrager besteht zudem das Problem eines stark steigenden Koordinationsaufwandes.<sup>203</sup>

Neben den bereits erwähnten Nachteilen gibt es jedoch auch eine Reihe von Vorteilen, die das Modular-Sourcing mit sich bringt. Auf Grund der Tatsache, dass beim Modular-Sourcing das Zusammenfügen von Einzelteilen zu funktionsfähigen Baugruppen samt aller dazu notwendiger Aufgaben wie etwa der Einkauf und die Beschaffung von Einzelteilen, oder deren Qualitätskontrolle auf den Lieferanten outgesourced wird, nehmen die Fertigungstiefe und die Durchlaufzeiten des Abnehmers, im Vergleich zum Unit-Sourcing, stark ab.<sup>204</sup> Die Fremdvergabe von Teilaufgaben bringt zudem drei weitere Vorteile für den Abnehmer. So kann sich dieser einerseits das Spezialwissen der Lieferanten zu Nutze machen und andererseits sich verstärkt auf seine eigenen Kernkompetenzen konzentrieren. Ein weiterer positiver Effekt ist die stärkere Integration der Lieferanten, respektive die vollständige oder zumindest teilweise Übertragung der Entwicklungsarbeit auf den Lieferanten und die damit einhergehende Senkung der eigenen F&E-Kosten.<sup>205</sup> Bezüglich Bevorratung ergibt sich durch das Modular-Sourcing ein geringerer Lageraufwand als beim Unit-Sourcing, da nicht mehr der Abnehmer für die Lagerung der Einzelteile

---

<sup>199</sup> Vgl. Wannenwetsch (2009); S. 172

<sup>200</sup> Vgl. Schöttler (2002); S. 8

<sup>201</sup> Vgl. u. a. Schielke (2009); S. 8 und u. a. Kleinaltenkamp (2000); S. 406

<sup>202</sup> Vgl. Meierbeck (2010); S. 285

<sup>203</sup> Vgl. Piontek (2005); S. 56 und Wannenwetsch (2009); S. 63

<sup>204</sup> Vgl. Schmid (2009); S. 74 und Gruber (2008); S. 7

<sup>205</sup> Vgl. Schmid (2009); S. 74

verantwortlich ist, sondern der Zulieferer selbst. Allerdings muss auch berücksichtigt werden, dass trotz des Wegfalls der Einzelteillagerung der Abnehmer immer noch Baugruppen zwischenlagern muss. Ein vollständiger Wegfall des Abnehmer-Lagers ließe sich erst durch eine JIT-Anlieferung realisieren<sup>206</sup> Dabei bliebe die Einzelteillagerung weiterhin im Verantwortungsbereich des Zulieferers, die Baugruppenlagerung durch den Abnehmer würde jedoch auf Grund der bedarfssynchronen Fertigung entfallen.

## 2.6.4 Arealkonzepte

### 2.6.4.1 Local-Sourcing

Beim Local-Sourcing liegen die Orte der Nachfrage und des Angebots in unmittelbarer geografischer Nähe zueinander. Die Anzahl potentieller Zulieferer ist demzufolge beschränkt auf lokale, oder in Nachbarschaft befindliche, Anbieter.<sup>207</sup> Die kurzen Transportwege zwischen Zulieferer und Abnehmer ermöglichen nicht nur eine Senkung der Transportkosten, sondern auch eine Reduktion der Transportschäden auf ein Minimum.<sup>208</sup> Das reduzierte Transportrisiko sowie auch die detaillierte Kenntnis der regionalen Infrastruktur unterstützen zudem die zeitpunkt- und mengengenaue Bereitstellung der Beschaffungsobjekte durch die Lieferanten. Folglich sinkt die Gefahr für Fehlmengenkosten, die immer dann entstehen, wenn Lieferungen verspätet bis gar nicht angeliefert werden, oder wenn Bestellzeitpunkte falsch geplant bzw. bereits geplante versäumt werden.<sup>209</sup> Ein weiterer Vorteil des Local-Sourcings ist die gute Möglichkeit JIT-Konzepte zwischen Anbieter und Abnehmer zu entwickeln.<sup>210</sup> Durch die regionale Zusammenarbeit besteht des Weiteren keine Notwendigkeit sich sprachliche, rechtliche oder kulturelle Zusatzfähigkeiten aneignen zu müssen, wie es etwa beim Global-Sourcing der Fall ist. Als wesentlichen Nachteil könnte man die sehr eingeschränkte Anzahl potentieller Anbieter und den damit einhergehenden geringen Wettbewerb sehen. Der schwache Wettbewerb zwischen den Lieferanten führt oftmals zu Preisen, die im Vergleich zum internationalen Wettbewerb höher sind. Neben den Preisnachteilen des Abnehmers, hat dieser auch nur die Möglichkeit auf

---

<sup>206</sup> Vgl. u. a. Berndt (1998); S. 448 und u. a. Höller (2009); S. 51

<sup>207</sup> Vgl. u. a. Bürk (2010); S. 40

<sup>208</sup> Vgl. u. a. Hofbauer (2009); S. 331

<sup>209</sup> Vgl. Nitsche (2008); S. 29 und Heßmann (2010); S. 55

<sup>210</sup> Vgl. Nitsche (2008); S. 29

lokales bzw. regionales Wissen zurückgreifen zu können. Während beispielsweise international beschaffende Unternehmen einen Zugriff auf weltweite Technologien haben, müssen sich lokal agierende Abnehmer mit lokalen Technologien zufriedengehen. Dies kann im Vergleich zu anderen Konkurrenten jedoch einen wesentlichen Wettbewerbsnachteil darstellen.<sup>211</sup> Das Local-Sourcing bietet sich vor allem für großdimensionierte Beschaffungsobjekte an, um den hohen Transportkosten durch kurze Transportwege entgegenzuwirken. Des Weiteren eignet sich die lokale Strategie bei der Beschaffung variantenreicher Baugruppen bzw. Module, bei der der Abstimmungs- und Koordinationsaufwand zwischen Anbieter und Nachfrager sehr groß ist.<sup>212</sup> Jedoch gelten auch geringwertige Güter als prädestiniert für diese Beschaffungsstrategie. Als Grund dafür seien die hohen Kosten je Objekt (Stückkosten) erwähnt, die entstehen würden, wenn große Distanzen den, eigentlich geringen, Einkaufspreis in die Höhe treiben würden.<sup>213</sup>

Wird der Beschaffungsradius nun von regionalen Anbietern auf Anbieter des gesamten Inlandes erweitert, so spricht man von Domestic-Sourcing. Der wesentliche Vorteil ist die erhöhte Anzahl potentieller Bezugsquellen bei gleichzeitig niedrigen Beschaffungsbarrieren durch einheitliche Währung, Sprache, Kultur und Rechtssysteme.<sup>214</sup> Die Nachteile des Domestic-Sourcings sind denen des Local-Sourcings gleich und lassen sich durch Preis- und Know-how-Nachteile zusammenfassen (Vergleich Local-Sourcing: geringer Wettbewerb, fehlende internationale Technologie).<sup>215</sup>

#### **2.5.4.2 Global Sourcing**

In der Literatur findet man zwei Begriffe, die auf Grund ihrer Ähnlichkeit oftmals zur Synonymisierung führen. Dem Global-Sourcing oftmals gegenübergestellt wird der sogenannte internationale Einkauf.<sup>216</sup> Bei der Beantwortung der Frage bzgl. Abgrenzbarkeit beider Begriffe kommt eine zweidimensionale Sichtweise zu tragen. Die primären Unterschiede liegen neben der strategischen Ausrichtung auch in der geographischen Ausprägung.<sup>217</sup> Während das Global-Sourcing stark strategisch ausge-

---

<sup>211</sup> Vgl. u. a. Bürk (2010); S. 41

<sup>212</sup> Vgl. Nitsche (2008); S. 29

<sup>213</sup> Vgl. Kühne (2010); S. 42

<sup>214</sup> Vgl. Steven (2007); S. 307 und u. a. Keinaltenkamp (2009); S. 18

<sup>215</sup> Vgl. Wannewetsch (2009); S. 169

<sup>216</sup> Vgl. Schröder (2009); S. 20

<sup>217</sup> Vgl. Schröder (2009); S. 20 und Diederich (2007); S. 16

richtet ist und sich auf Unternehmensebene an Erfolgspotentialen orientiert, ist der internationale Einkauf rein operativer und ausführender Natur.<sup>218</sup> Die geografische Dimension beschreibt das Global-Sourcing als weltweite Beschaffung, die den Bezug von Gütern und Dienstleistungen auch in unmittelbarer Nähe zum Bedarfsträger nicht ausschließt. Die internationale Beschaffung hingegen schränkt den Beschaffungsraum auf rein ausländische Märkte ein.<sup>219</sup> Demzufolge könnte man die Strategie des Global-Sourcings als weitreichender einstufen als die internationale Beschaffung.<sup>220</sup> Trotz zweier Strategien beschäftigen sich die folgenden Ausführungen ausschließlich mit der Thematik des Global-Sourcings.

Primäres Bestreben des Global-Sourcings ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch zielorientierte Beeinflussung der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren wie Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität. Wettbewerbsvorteile durch reduzierte Beschaffungskosten lassen sich bei heimischen Anbietern auf Grund hoher Herstellungskosten oftmals nur schwierig realisieren.

Andere Länder weisen oftmals ein niedrigeres Lohnniveau auf und bieten Produktionsfaktoren wie etwa Energie, Materialien, Grundstücke und Böden zu günstigeren Preisen an. Als wichtiges Kalkül gilt stets der Blick über den Tellerrand, der nicht nur die Einstandspreise fokussiert, sondern auch die Gesamtkosten einmaliger und fortlaufender Kosten inkludiert. Im Rahmen einer TCO-Betrachtung gilt es den direkten Kosten sämtliche indirekte Kosten für beispielsweise Lieferunzuverlässigkeiten, Qualitäts- und Währungsrisiken, Qualitätskosten, Lagerkosten etc. gegenüberzustellen, um so die Vorteilhaftigkeit des Global-Sourcing zu evaluieren.<sup>221</sup>

Ein weiterer Vorteil ist die durch die weltweite Beschaffung steigende Lieferantenzahl und der damit einhergehende steigende Wettbewerbsdruck auf inländische Anbieter, die infolge ihre Preise an den internationalen Vergleich anpassen müssen, um konkurrenzfähig zu bleiben.<sup>222</sup> Neben Kostenvorteilen ist auch die Erschließung von Qualitätsvorteilen Interessengegenstand des Global-Sourcings. Aufgabe der Beschaffungsmarktforschung ist hierbei die Identifikation internationaler Anbieter, die

---

<sup>218</sup> Vgl. Schröder (2009); S. 21 und Diederich (2007); S. 15

<sup>219</sup> Vgl. Beer (2012); S. 36 und Diederich (2007); S. 16

<sup>220</sup> Vgl. Diederich (2007); S. 16

<sup>221</sup> Vgl. Kehrenberg (2004); S. 40

<sup>222</sup> Vgl. Graf (2006); S. 8f.

gegenüber inländischen Lieferanten eine vergleichsweise höhere Produkt- und/oder Prozessqualität anbieten. Die Substitution „inferiorer“ inländischer Produkte durch hochqualitative ausländische Produkte optimiert nicht nur die eigene Produktwertigkeit, sondern steht auch in unmittelbarer Konformität zum Kundenwunsch nach erhöhter Qualität.<sup>223</sup> Zusätzlich zu realisierbaren Kosten- und Qualitätsvorteilen bietet Global-Sourcing auch Chancen, sich weltweite Technologie- und Know-how-Vorsprünge für eigene betriebliche Zwecke nutzbar zu machen. Oftmals hinkt die Technologieentwicklung inländischer Anbieter dem internationalen Vergleich zeitlich hinterher, wodurch die Auskundschaftung unterschiedlicher Beschaffungsmärkte nach neuen innovativen Technologien zunehmend an Bedeutung gewinnt. Für Unternehmen, die rein lokal oder national beschaffen, gestaltet sich das Aufschließen zu weltweiten Technologiestandards als deutlich schwieriger als für Unternehmen, die auf globaler Ebene agieren. Ferner verzichten inlandsbezogene Unternehmen gegenüber weltweiten Beschaffern oftmals auf die Chance sich selbst durch Nutzung regionalen Fachwissens und Erfahrungen zu profilieren. Global-Sourcing bietet indes bessere Chancen, sich individuelle Spezialisierungsvorteile diverser globaler Beschaffungsregionen zu Nutze zu machen.<sup>224</sup>

Um die Eignung eines Beschaffungsobjektes für das Global-Sourcing zu bestimmen, bedarf es einer vorlaufenden Analyse unter Zuhilfenahme des Beschaffungsgüterportfolios. Im Kapitel „2.5.1 Beschaffungsgüterportfolio“ wurde bereits eingehend auf das Beschaffungsgüterportfolio eingegangen, weshalb hier auf eine erneute Detailbeschreibung verzichtet wird. Beste Eignung lässt sich all jenen Beschaffungsobjekten zuordnen, die neben einer geringen Versorgungssicherheit ein hohes Beschaffungsvolumen aufweisen, wie dies etwa bei Hebelmaterialien der Fall ist. Objekte, die nur eines der erforderlichen Merkmalsausprägungen (geringe Versorgungssicherheit oder hohes Beschaffungsvolumen) aufweisen, eignen sich nur solange das jeweils andere, vom Ideal abweichende Merkmal durch dementsprechende Gegenmaßnahmen zielführend beeinflusst wird. Risikomaterialien gelten trotz des hohen Beschaffungsvolumens nur dann als prädestiniert, wenn dementsprechende Strategien zur Abfederung des hohen Versorgungsrisikos, beispielsweise durch Aufbau von Lager- & Sicherheitsbeständen, entwickelt werden. Gleiches, aber umgekehrt, gilt auch bei technisch ausgeklügelten und standardisierten Teilen (sogenannten Standardmate-

---

<sup>223</sup> Vgl. Pittner (2004); S. 7

<sup>224</sup> Vgl. Schröder (2009); S. 43f.

rialien), deren niedriges Beschaffungsvolumen den weltweiten Bezug nur dann rechtfertigt, wenn die realisierbaren Einsparungen die entstehenden Zusatzaufwendungen kompensieren. Bei der vierten und letzten Objektkategorie, den sogenannten unattraktiven Materialien, weichen beide Merkmalsausprägungen vom Ideal ab. Sie werden ausschließlich in kleinen Mengen beschafft, weisen jedoch im Gegenzug eine hohe Komplexität und demzufolge eine geringere Anbieteranzahl auf. Das hohe Versorgungsrisiko und das niedrige Beschaffungsvolumen lässt diese vierte Objektkategorie als gänzlich ungeeignet für den weltweiten Bezug erscheinen. Als bevorzugte Strategie für unattraktive Materialien gilt vor allem die Multiple-Sourcing-Strategie.<sup>225</sup> Da das Global-Sourcing gleichzeitig das Ende des Kapitels Beschaffungsstrategien darstellt, ist es Zeit, das Thema Lieferanten etwas näher zu durchleuchten.

---

<sup>225</sup> Vgl. u. a. Beer (2012); S. 50f. und u. a. Blecker (2006); S. 255f.

## 3 Lieferantenmanagement

### 3.1 Die Relevanz des Lieferantenmanagements

Lieferanten spielen in allen strategischen Entscheidungen eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, für ein spezielles Beschaffungsobjekt eine geeignete Beschaffungsstrategie zu entwickeln. Es müssen dabei eine Reihe von Fragen geklärt werden, die von der Anzahl der Lieferanten (Lieferantenkonzepte) über den Leistungsumfang (Objektkonzepte) bis hin zu Größe des Beschaffungsraumes (Arealkonzepte) reichen. Demzufolge benötigen Unternehmen, die mit mehreren Lieferanten zusammenarbeiten, auch ein dementsprechendes Lieferantenmanagementsystem. Ein derart systematischer Ansatz erleichtert nicht nur die Auswahl der richtigen Lieferanten, sondern ermöglicht auch deren Leistungsfähigkeit gezielt zu evaluieren. Der Beitrag, den die Lieferanten zum Unternehmenserfolg beisteuern, ist schließlich von dem Ausmaß erbrachter Leistungen abhängig. Es gibt drei Leitsätze, die die Relevanz des Themas Lieferanten gut zum Ausdruck bringen.<sup>226</sup>

- Je geringer die Wertschöpfung ist, desto wichtiger ist die Produktionsleistung der Lieferanten.
- Je höher der Materialkostenanteil ist, desto wichtiger sind die Informationen über die von den Lieferanten verursachten Kosten.
- Je weniger im eigenen Unternehmen entwickelt wird, desto wichtiger ist das technische Fachwissen der Lieferanten.<sup>227</sup>

Obgleich der hohen strategischen Relevanz, sollen nun die anschließenden Ausführungen überblickshaft auf dieses Themengebiet Lieferantenmanagement eingehen. Der Aufbau des Kapitels orientiert sich dabei am klassischen, mehrstufigen Lieferantenmanagementprozess.

---

<sup>226</sup> Vgl. Schiemer (2008); S. 15

<sup>227</sup> Schiemer (2008); S. 15

### 3.1.1 Der Lieferantenmanagementprozess

Lieferantenmanagement ist ein Überbegriff für alle Maßnahmen zur zielorientierten Beeinflussung der Lieferanten.<sup>228</sup> Erst durch diese gezielte Einflussnahme lässt sich die Voraussetzung für eine sichere Güterversorgung im Sinne hoher Qualität und unter Einhaltung betriebswirtschaftlicher Anforderungen schaffen.<sup>229</sup> Das Ziel des Lieferantenmanagements ist der Aufbau einer Beziehung zwischen Abnehmer und leistungsstarken Zulieferern, die sich durch Zuverlässigkeit und hohe Lieferbereitschaft auszeichnen. Letztendlich soll durch die gemeinschaftliche Optimierung der Leistungsfähigkeit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sichergestellt bzw. verbessert werden.<sup>230</sup> Das Lieferantenmanagement ist methodisch betrachtet eine Prozessabfolge beginnend von der Identifikation bis hin zur strategischen Steuerung.<sup>231</sup> Dieser prozessorientierte Ansatz ist auch Indikator für den eigentlichen stufenweisen Ablauf, wie etwa in nachfolgender Abbildung dargestellt:

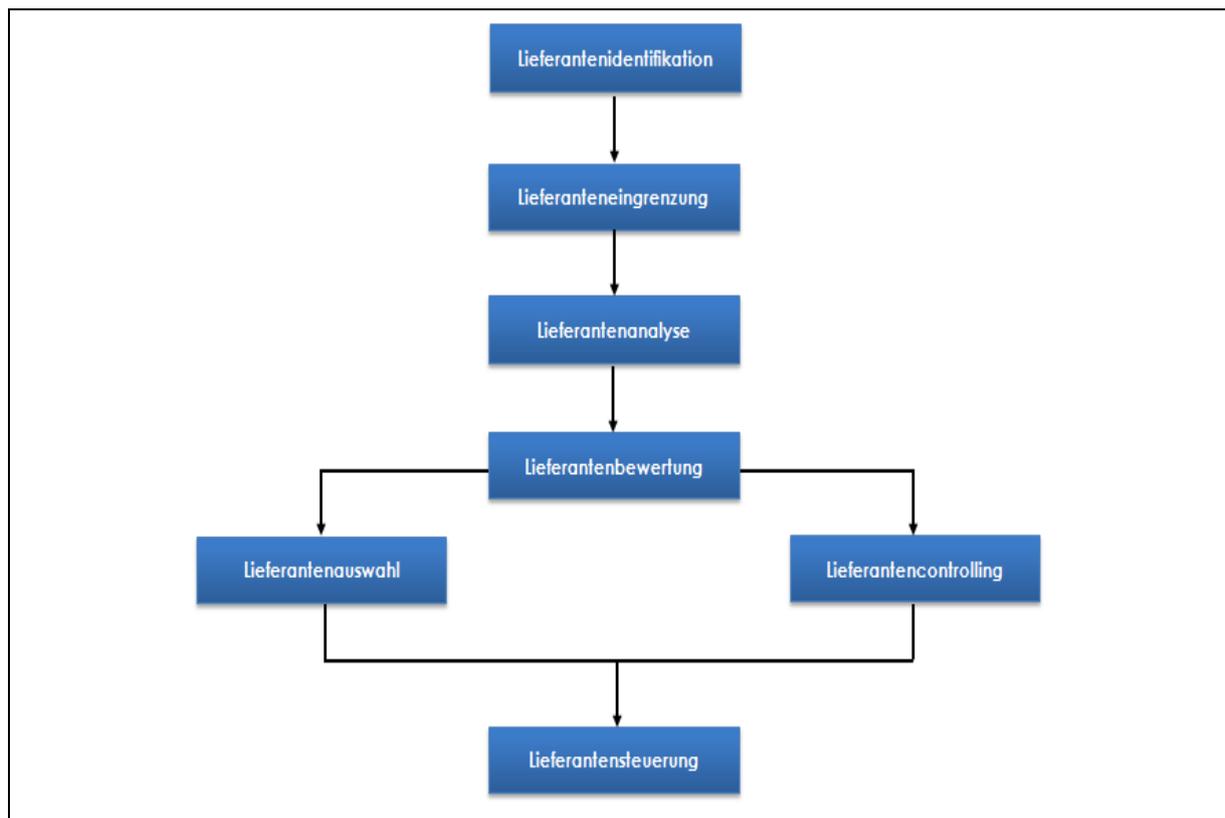


Abbildung 3.1: Stufen des Lieferantenmanagements<sup>232</sup>

<sup>228</sup> Vgl. u. a. Kummer (2009); S. 11

<sup>229</sup> Vgl. Badertscher (2007); S. 130

<sup>230</sup> Vgl. Beckmann (2008); S. 9

<sup>231</sup> Vgl. Janker (2008); S. 33

<sup>232</sup> Vahrenkamp (2007); S. 116

Dieser von Vahrenkamp gewählte Ansatz entspricht überwiegend dem von Janker, mit dem Unterschied, dass dieser die Steuerung um die Funktionen Lieferantenpflege, -integration, Lieferantenentwicklung und -förderung erweitert.<sup>233</sup>

### **Prozessschritt 1:** Der Nutzen der Identifikation

Primärer Zweck der Lieferantenidentifikation ist die Analyse potentieller Beschaffungsmärkte nach möglichen Lieferanten.<sup>234</sup> Im Fokus steht dabei die Suche nach jenen Lieferanten, die das geforderte Produktspektrum nicht nur anbieten können, sondern gleichzeitig auch in der Lage sind, allen unternehmensinternen Anforderungen gerecht zu werden.<sup>235</sup> Der Identifikationsprozess ist demzufolge ein Hilfsmittel für alle Unternehmen, die ausgehend von einer großen Bandbreite an potentiellen Herstellern oder Dienstleistern diejenigen identifizieren möchten, die am ehesten für eine Zusammenarbeit geeignet sind. Zur Identifizierung von potentiellen Herstellern oder Dienstleistern müssen vorab spezifische Informationen eingeholt werden, die entweder aus primären oder aus sekundären Informationsquellen ableitbar sind.<sup>236</sup>

### **Prozessschritt 2:** Der Nutzen der Eingrenzung

Die Lieferanteneingrenzung verfolgt das Ziel, auf Grundlage eines detaillierten Informationsstammes die Anzahl der vorab identifizierten Lieferanten auf ein überschaubares Maß einzuschränken.<sup>237</sup> Im Fokus der Lieferanteneingrenzung steht das Bestreben, durch eine kleinere Lieferantenzahl den späteren Analyse- und Bewertungsaufwand zu minimieren.<sup>238</sup> Die Reduktion basiert auf einer Grobanalyse der Leistungsfähigkeit, die letztendlich die generelle Eignung des Lieferanten zum Ausdruck bringen soll.<sup>239</sup> Zur Vorselektierung bzw. Eingrenzung der Lieferantenzahl werden verschiedene Methoden wie beispielsweise die Selbstauskunft<sup>240</sup> der Lieferanten und/oder sogenannte K.o.-Kriterien eingesetzt.<sup>241</sup>

---

<sup>233</sup> Vgl. Janker (2008); S. 33

<sup>234</sup> Vgl. Spengler (2004); S. 95

<sup>235</sup> Vgl. Gienke (2007); S. 206

<sup>236</sup> Vgl. Janker (2008); S. 34

<sup>237</sup> Vgl. Arnold (2008); S. 1004

<sup>238</sup> Vgl. Rinkens (2011), S. 15

<sup>239</sup> Vgl. Arnold (2008); S. 1004

<sup>240</sup> Vgl. Arnold (2008); S. 1005

<sup>241</sup> Vgl. Gienke (2007); S. 206

**Prozessschritt 3:** Der Nutzen der Analyse

In der Literatur sind die Lieferantenanalyse und die Lieferantenbewertung zwei Begriffe, die zwei Teilprozessschritte betiteln, zwischen denen es jedoch oftmals keine wirkliche eindeutige begriffliche Differenzierung gibt.<sup>242</sup> Der Analyse-Prozess dient als Vorbereitung für die anschließende Bewertung durch Zusammentragen und Aufbereitung<sup>243</sup> neuer bzw. bereits vorliegender Informationen. Demzufolge dürfen die Ergebnisse aus der Vorauswahl (Bsp.) K.o.-Kriterien) nicht als endgültiger Analyserahmen missverstanden werden, sondern vielmehr als Anregung für die Generierung zusätzlicher Informationen, die das ganzheitliche Bild des Lieferanten stärken sollen. In der Regel erfolgt die Analyse in drei Dimensionen<sup>244</sup>, von den wirtschaftlichen über die ökologischen bis hin zu den technischen Leistungsfähigkeiten des Lieferanten. Als erste Instanz muss zunächst ein Lieferant aus dem Gesamtangebot potentieller Bewerber ausgewählt werden, ehe bereits bestehende Lieferanten auf Erfüllung festgelegter und vereinbarter Anforderungen erneut Analysetätigkeiten unterzogen werden. Die Basis zur Analyse bilden zwei verschiedene Ansätze, die in der Literatur als Lieferantenbefragung und als Lieferantenaudit benannt werden.<sup>245</sup>

**Prozessschritt 4:** Der Nutzen der Bewertung

Die Lieferantenbewertung ist im eigentlichen Sinne eine Art Entscheidungshilfe, wenn es darum geht, aus einer Vielzahl von potentiellen Lieferanten den für die eigenen unternehmerischen Zwecke am besten geeigneten herauszufiltern. Die Bewertung ist demzufolge ein Instrument, um vergangene und aktuelle Leistungen der einzelnen Lieferanten untereinander zu vergleichen und die individuellen Entwicklungsfortschritte dieser transparenter zu machen.<sup>246</sup> Die hohe Relevanz der Bewertung spiegelt sich in den Ergebnissen wider, die für alle nachfolgenden Prozessschritte (Auswahl, Controlling und Steuerung) als Daten- und Informationsbasis dienen. Die Bewertung ist streng genommen zweigeteilt und je nach Anwendungszweck differenziert zu betrachten. Sie dient einerseits als Instrument für die Identifizierung des besten Lieferantenanwärters, als Entscheidungsgrundlage für das folgende Auswahlprozedere und ist andererseits auch ein stets wiederkehrendes Instrument, um bereits bestehende

---

<sup>242</sup> Vgl. Spengler (2004); S. 95

<sup>243</sup> Vgl. Spengler (2004); S. 95

<sup>244</sup> Vgl. Spengler (2004); S. 96

<sup>245</sup> Vgl. Buchholz (2005); S. 44

<sup>246</sup> Vgl. Mosmann (2008); S. 37

Lieferanten auf deren Leistungserfüllung hin zu untersuchen.<sup>247</sup> Durch die Einführung eines Bewertungssystems lassen sich demzufolge eine Reihe positiver Effekte wie etwa eine Verhandlungsbasis mit den Lieferanten, eine Fokussierung auf nur wenige, aber wichtige Lieferanten, ein reduzierter logistischer Aufwand und vor allem ein niedrigeres Versorgungsrisiko sowie eine höhere Kundenzufriedenheit erzielen.<sup>248</sup> Auch der Lieferant selbst kann seine Vorteile aus der Bewertung ziehen, indem dieser die Bewertungsergebnisse als Anstoß zur Optimierung seiner eigenen Leistungen und Kosten betrachtet.<sup>249</sup>

### **Prozessschritt 5:** Der Nutzen des Controllings

Speziell Lieferantencontrolling verfolgt das Ziel, durch fortwährende Überprüfung der Leistungsfähigkeit etwaige Schwachstellen aufzudecken und damit Verbesserungspotentiale aufzuzeigen, die sodann im nachfolgenden Steuerungsprozess als Grundlage für die zielorientierte Entwicklung der Kunden-Lieferantenbeziehung dienen.<sup>250</sup> Durch die fortwährende Überwachung der erbrachten Leistungen können Unternehmen frühzeitig negative Veränderungen des Leistungspotentials erkennen und durch Erarbeitung dementsprechender Gegenmaßnahmen die Versorgungssicherheit sicherstellen.<sup>251</sup> Fortwährende Überwachung bedeutet die stets wiederkehrende Bewertung bereits vorhandener Lieferanten auf Leistungserfüllung. Dabei ist es essentiell, das Controlling nicht nur als Machtinstrument, beispielsweise zur Druckausübung, zu missbrauchen, sondern vielmehr als Mittel zur Pflege und Verbesserung der Partnerschaft. Durch aktives Controlling ließen sich beispielsweise Kostenvorteile aufspüren, wie etwa die Reduzierung von Kapitalbindungskosten durch Aufdeckung von Termineinhaltungsproblemen, die ein Aufstocken der Sicherheitsbestände nach sich ziehen.<sup>252</sup>

### **Prozessschritt 6:** Der Nutzen der Steuerung

Das Steuerungskonzept ist die Gesamtheit aller Maßnahmen, die getroffen werden müssen, um das Verhalten sowie auch die Leistungsfähigkeit des Lieferanten direkt

---

<sup>247</sup> Vgl. Graf (2006); S. 22

<sup>248</sup> Vgl. Mosmann (2008); S. 36 f.

<sup>249</sup> Vgl. Janker (2008); S. 79

<sup>250</sup> Vgl. Arnold (2008); S. 1007

<sup>251</sup> Vgl. Brauweiler (2006); S. 6

<sup>252</sup> Vgl. Augustin (2007); S. 6

und daher gezielt beeinflussen zu können.<sup>253</sup> Als Grund für die Erarbeitung von Steuerungsmaßnahmen sind die, im Rahmen des Controllings, aufgedeckten Probleme und Schwachstellen eines Lieferanten zu nennen. Abweichungen der Ist-Werte von vorab festgelegten Zielwerten, die ein produktives Denken zur Anpassung an Soll-Werte hervorrufen, werden in der Literatur allgemein als Probleme definiert.<sup>254</sup> Als universelle Systematik zur Bearbeitung von Problemen wird häufig ein sogenannter Problemlösungszyklus als formaler Rahmen für die Lösungsfindung eingesetzt.<sup>255</sup> Die Nutzung der Steuerung rein als Problemlösungsmethodik widerspricht jedoch der Auffassung von Large, wonach Steuerung eher als proaktives Mittel zu verstehen ist, das diverse Kommunikationstechniken zur präventiven Fehlervermeidung einsetzt.<sup>256</sup> Spengler beispielsweise sieht neben den geplanten Maßnahmen auch die Befürwortung und Motivation der Lieferanten zur aktiven Leistungsverbesserung als wesentlichen Erfolgsfaktor an. Als eine mögliche akzeptanzsteigernde Maßnahme listet er u. a. die Prozess- bzw. Ergebnistransparenz auf, wonach die Bewertungsergebnisse der einzelnen Lieferanten in anonymisierter Form den anderen als Anreiz zur Leistungssteigerung zur Verfügung gestellt werden können (Konkurrenzdenkweise).<sup>257</sup>

---

<sup>253</sup> Vgl. Large (2009); S. 258

<sup>254</sup> Vgl. Schimweg (2002); S. 1

<sup>255</sup> Vgl. Bernecker (2003); S. 276

<sup>256</sup> Vgl. Large (2009); S. 38

<sup>257</sup> Vgl. Spengler (2004); S. 99

## 4 Beschaffungscontrolling

### 4.1 Die Relevanz des Beschaffungscontrollings

Als Einleitung in diese Thematik sollen einige Gründe für die Notwendigkeit bzw. die Relevanz des Beschaffungscontrollings für Unternehmen näher erläutert werden. Die Bedeutung des Einkaufs wird bestimmt, einerseits durch die zunehmende Komplexität des Beschaffungsmarktes und andererseits durch den großen Einfluss des Einkaufs auf den Unternehmenserfolg.

Dabei definiert sich die Komplexität des Beschaffungsmarktes über eine Vielzahl von Einflussfaktoren, wie beispielsweise dem steigenden Kostendruck.<sup>258</sup> Die kunden- bzw. absatzseitig geforderten immer günstigeren Preise müssen vom Hersteller als Kostendruck an seine spezifischen Lieferanten weitergeleitet werden.<sup>259</sup> Die Suche nach preiswerten Beschaffungsobjekten, auch auf internationalen Beschaffungsmärkten, gewinnt deshalb immer mehr an strategischer Bedeutung.<sup>260</sup> Neben dem steigenden Kostendruck gelten auch abnehmende Produktlebenszyklen als komplexitätssteigernd.<sup>261</sup> Die rückläufige Lebensdauer der Produkte am Markt erfordert die Beschleunigung der Innovationsgeschwindigkeit und folglich auch eine Verringerung der Produktentwicklungszeiten.<sup>262</sup> Die steigende Dynamik der Produktentwicklung bedingt die rasche Beschaffung innovativer Produkte mit dem Ziel einen Konsens aus hohem technischen Niveau und kostenbewusstem Handeln zu finden.<sup>263</sup> Als ein weiterer Indikator für die steigende Komplexität der Beschaffungsmärkte gilt die sinkende Wertschöpfungstiefe.<sup>264</sup> Statistiken belegen, dass ca. zwei Drittel der gesamten Wertschöpfung fremdbezogen und lediglich ein Drittel in Eigenregie erbracht werden.<sup>265</sup> Als letzter Komplexitäts-Einflussfaktor seien noch Globalisierungseffekte erwähnt.<sup>266</sup> Die globale Beschaffung von Gütern ermöglicht dem Abnehmer einen

---

<sup>258</sup> Vgl. u. a. Reinisch (2008); S. 2

<sup>259</sup> Vgl. Töpfer (2004); S. 217

<sup>260</sup> Vgl. Körfer (2011); S. 17

<sup>261</sup> Vgl. u. a. Reinisch (2008); S. 2

<sup>262</sup> Vgl. Kehrenberg (2004); S. 11

<sup>263</sup> Vgl. Vahrenkamp (2005); S. 210

<sup>264</sup> Vgl. u. a. Reinisch (2008); S. 2

<sup>265</sup> Vgl. Fröhlich-Glantschnig (2005); S. 32

<sup>266</sup> Vgl. u. a. Reinisch (2008); S. 2

Zugriff auf weltweite Ressourcen (Material, Know-how, Technologie etc.) und folglich die Generierung zusätzlicher Kosteneinsparungspotentiale, wie etwa Preisvorteile durch internationale Preisvergleiche.<sup>267</sup> Durch die weltweite Beschaffung steigt jedoch die Komplexität der Beschaffungsabwicklung, beispielsweise durch Sprachbarrieren, kulturelle & gesetzliche Unterschiede, Wechselkurse, Zollabwicklungen, längere Transportdistanzen etc.

Wie bereits eingangs erwähnt spiegelt sich die Relevanz des Beschaffungscontrollings auch im Unternehmenserfolg wider. Die Hebel des Einkaufs bzw. der Beschaffung zur Verbesserung des Unternehmenserfolges sind mannigfaltig. Einerseits lassen sich durch geeignete Konzepte Materialkosteneinsparungspotentiale aufdecken und somit der Anteil der Beschaffungskosten an den Gesamtkosten wesentlich reduzieren.<sup>268</sup> Des Weiteren wird das enorme Einsparungspotential bei Materialkosten deutlich, wenn man sich den durchschnittlich hohen Anteil von ca. 50 % bis 80 % an den Gesamtkosten vor Augen führt.<sup>269</sup> Abgesehen von der positiven Beeinflussung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, kann ein optimal ausgestalteter Beschaffungsprozess auch Wettbewerbsvorteile generieren. Durch frühzeitige Einbindung der Lieferanten in den Entwicklungsprozess lässt sich beispielsweise die Zeitspanne von der Idee bis hin zur Vermarktung (Time-to-Market) wesentlich verkürzen, und folglich ein gewisser Zeitvorsprung gegenüber Konkurrenten erarbeiten.<sup>270</sup> Auch der Einfluss des Einkaufs auf den Absatzerfolg darf nicht unberücksichtigt bleiben. Durch Fokussierung des Einkaufs auf ausschließlich hochwertige Materialien trägt der Einkauf indirekt zur Endproduktqualität bei und kann dem Unternehmen letztendlich Differenzierungsvorteile verschaffen. Im Gegensatz dazu besteht die Möglichkeit, durch Konzentration auf günstige Beschaffungsobjekte Einstandspreise zu reduzieren und in weiterer Folge Absatzpreise zu minimieren.<sup>271</sup>

All diese Gründe verdeutlichen sehr gut, wie wichtig es ist, nicht nur die Erfolge und Leistungen der Einkaufsabteilung zu messen, sondern bei Planabweichungen auch gezielt und frühzeitig zu intervenieren.

---

<sup>267</sup> Vgl. Bode (2008); S. 2

<sup>268</sup> Vgl. u. a. Bogaschewsky (2012); S. 58

<sup>269</sup> Vgl. Jung (2006); S. 318

<sup>270</sup> Vgl. u. a. Stock (2003); S. 33 und Pepels (2008); S. 170 und Mürl (2010); S. 23

<sup>271</sup> Vgl. Starke (2003); S. 19

## 4.2 Begriffsdefinition Beschaffungscontrolling

Die Ursache für das Bestreben, die Erfolge und Leistungen der Einkaufsabteilung zu messen, liegt einerseits im Bedarf zur internen und externen Schaffung erhöhter Transparenz über sämtliche Beschaffungsvorgänge und andererseits in der Notwendigkeit, die verschiedenen Beschaffungstätigkeiten, mit teils kontroversen Zielausrichtungen, unternehmensweit zu koordinieren.<sup>272</sup> Die durchgängige Koordination aller Beschaffungshandlungen setzt dabei eine exakte Planung und Steuerung sowie deren konsequente Ausrichtung an den Gesamtunternehmens- und Bereichszielen voraus.<sup>273</sup> Die Signifikanz der transparenten Darstellung von Einkaufsleistungen rührt dagegen von der Bringschuld des Beschaffungsmanagers gegenüber anderen Abteilungen beispielsweise in Form von Informationen, die dessen Maßnahmen einerseits rechtfertigen und andererseits darlegen, welche Vorkehrungen zu deren Einhaltung getroffen wurden.<sup>274</sup> Aus dem Bedarf zur ganzheitlichen Koordination von Beschaffungsaktivitäten und dem Bereitstellen steuerungsrelevanter Informationen entstehen vier grundlegende Aufgabenkomplexe des Beschaffungscontrollings:

### **Planungsfunktion des Beschaffungscontrollings**

Die Kernaufgabe der Planungsfunktion ist das Bereitstellen relevanter Informationen, die dem Beschaffungsmanagement als Orientierung zur Zielfindung, Strategie- und Maßnahmenauswahl dienen.<sup>275</sup> Bei der Planung von Beschaffungsaktivitäten gilt es eine Reihe von Einflussfaktoren mit einzukalkulieren, wie etwa geplante Absatzzahlen, geplante und ggf. materialbedarfsverändernde Modifikationen der Produktstruktur, materialpreisbeeinflussende welt-/volkswirtschaftliche und branchenspezifische Aspekte sowie wettbewerbserhaltende Kostensenkungsaktivitäten. Die Unterstützung des Beschaffungscontrollings bei der Planerstellung impliziert dabei die aktive Teilnahme am Strategieentwicklungsprozess.<sup>276</sup>

---

<sup>272</sup> Vgl. u. a. Kaufmann (2005); S. 3 und u. a. Steinke (2011); S. 1

<sup>273</sup> Vgl. u. a. Steinke (2011); S. 1

<sup>274</sup> Vgl. Sievers (2010); S. 1

<sup>275</sup> Vgl. Sievers (2010); S. 2

<sup>276</sup> Vgl. Piontek (2012); S. 50f.

### **Kontrollfunktion des Beschaffungscontrollings**

Erst die enge Verzahnung der Kontroll- mit der Planungsfunktion ermöglicht die effektive Anpassung erstellter Pläne an Plan-Ist-Abweichungen. Letztendlich zielt die Kontrollfunktion auf eine nachträgliche Verbesserung der Qualität bestehender Pläne, zur Gewährleistung bestmöglicher Einhaltung und Umsetzung konkreter Vorstellungen seitens der Geschäftsführerebene und Prozesseigentümer, ab.<sup>277</sup> Die reine Fokussierung auf Kostengrößen kann jedoch niemals ein detailgenaues Abbild des Beschaffungserfolges vermitteln. Vielmehr obliegt es dem Beschaffungscontrolling, neben dem Erreichen von Kostenzielen auch die plankonforme Umsetzung aller anderen Beschaffungsziele, wie etwa ein hoher Qualitätsstandard, ganzheitlich zu messen bzw. zu überwachen. Der Grad der Zieleinhaltung und das Ausmaß, in dem Beschaffungsaktivitäten andere Funktionsbereiche beeinflussen, übermitteln sodann Informationen über die Beschaffungseffektivität und -effizienz.<sup>278</sup>

### **Steuerungsfunktion des Beschaffungscontrollings**

Streng genommen ist die Steuerung keine autonome Funktion, sondern eine, die sich aus dem Zusammenspiel aus Planungs- und Kontrollfunktion ergibt.<sup>279</sup> Die Steuerungsfunktion beschäftigt sich mit der Erarbeitung notwendiger Maßnahmen, die in der Lage sind, die negativen Prozesseinflüsse durch identifizierte Störgrößen zu kompensieren.<sup>280</sup>

### **Informationsfunktion des Beschaffungscontrollings**

Diese Funktion dient einerseits der Versorgung des Managements mit Informationen über aktuelle Entwicklungen des Einkaufs und andererseits jedoch auch dem Selbstzweck, der Bewertung der Leistungsfähigkeit und des Grades der Zielerreichung einer Einkaufsabteilung. Dabei spielt weniger die Quantität als die Qualität der Informationen eine wichtige Rolle. Der eigentliche Informationsbedarf ist zu ermitteln und ist das Ergebnis aus der Harmonisierung von Informationsangebot und -nachfrage. Neben der Determinierung von Informationsterminen und Adressaten sollte der Informationsinhalt stets aktuell, zielorientiert und in verdichteter Form ausgestaltet werden.<sup>281</sup>

---

<sup>277</sup> Vgl. Baier (2008); S. 85

<sup>278</sup> Vgl. Sievers (2010); S. 3

<sup>279</sup> Vgl. Wittenberg (2006); S. 49f.

<sup>280</sup> Vgl. Gietz (2007); S. 23

<sup>281</sup> Vgl. Piontek (2012); S. 52f.

Im Fokus des Beschaffungscontrollings steht die Leistungsmessung, welche die Festlegung und Erhebung geeigneter Messwerte nicht nur auf kurzfristiger, sondern auch, auf Grund der gestiegenen Bedeutung der strategischen Beschaffungsperspektive, auf mittel- und langfristiger Ebene erfordert. Zudem ermöglicht ein effizientes Beschaffungscontrolling neben den positiven Erfolgen auch Schwachpunkte aufzudecken, die in Folge einen Anreiz zur Intervention und Verbesserung darstellen können.

### 4.3 Kennzahlensysteme im Einkauf

Gerade dann, wenn die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens hochgradig an den Erfolg des Einkaufs gekoppelt ist, bedarf es eines Instrumentariums als Quelle qualifizierter Entscheidungen, das nicht nur die Leistungen transparent abbildet, sondern in Folge auch steuerungsrelevante Informationen bereitstellt. Die sich ständig im Wandel befindlichen Umwelteinflüsse wie etwa Globalisierung, kürzere Technologielebenszyklen, der Trend zur Nutzung elektronischer Informations- und Kommunikationssysteme, die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte und viele mehr sind Komplexitätstreiber, die den Einkäufer mit immer schwierigeren Entscheidungsproblemen konfrontieren. Um trotz der steigenden Komplexität richtige Entscheidungen fällen zu können, bedarf es der Etablierung eines Kennzahlensystems. Während vor allem die Produktion und der Vertrieb die Notwendigkeit der Leistungsmessung erkannt haben, weist der Einkauf diesbezüglich oftmals noch Schwachstellen auf.<sup>282</sup>

Eine Möglichkeit der Leistungsmessung sind Kennzahlen, sie gewähren den Führungsinstanzen einen raschen Überblick über betriebliche Sachverhalte, Strukturen und Prozesse, sind demnach ein Spiegelbild der gegenwärtigen Stärken und Schwächen und somit ein Schlüssel zur frühzeitigen Aufdeckung von Verbesserungspotentialen und folglich zur zielorientierten Steuerung.<sup>283</sup> Oftmals reicht jedoch die Erhebung einzelner, demnach isolierter Kennzahlen nicht aus, um ein exaktes Abbild der Gesamtsituation zu erhalten. Einzelkennzahlen sind oftmals charakterisiert durch eine geringe Aussagekraft, die sich nur durch eine systematische Verknüpfung zusammenhängender Kennzahlen steigern lässt, um gezielt wechselseitige Abhängigkeiten erkennen zu können.<sup>284</sup> Durch die Konsolidierung wechselwirkender Kennzahlen entstehen

---

<sup>282</sup> Vgl. Schmid (2006); S. 1f.

<sup>283</sup> Vgl. Heß (2010); S. 1 und Körfer (2011); S. 26

<sup>284</sup> Vgl. Körfer (2011); S. 26 und Schmid (2006); S. 2

sogenannte Kennzahlensysteme, die nicht nur den Interpretationsspielraum einzelner Kennzahlen einschränken, sondern auch einen wertvollen Beitrag zur Minimierung von Informationsverlusten leisten.<sup>285</sup> Kennzahlensysteme lassen sich dabei wie folgt definieren:

*„Unter Kennzahlensystem wird im allgemeinen eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen verstanden, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.“<sup>286</sup>*

Speziell im Einkauf ist vielfach eine fehlende Systematik bei der Entwicklung von Kennzahlensystemen zu erkennen. Ursache dafür ist etwa die situationsbezogene dauerhafte bzw. statische Anpassung derartiger Systems an momentane Gegebenheiten, durch Aufnahme neuer Kennzahlen, die zwar augenblicklich erforderlich sind, zukünftig jedoch irrelevant werden können. Durch die fehlende Dynamik entstehen lediglich historisch angewachsene Kennzahlensysteme, deren Inhalt und Umfang nicht der tatsächlichen Situation entsprechen. Stattdessen wäre es sinnvoll, die Kennzahlensysteme permanent und daher dynamisch an aktuelle Einkaufsstrategien und Einkaufsziele anzupassen. Eine weitere Schwachstelle ist die starke Fokussierung auf rein objektive Kennzahlen ohne Berücksichtigung strategischer und taktischer bzw. lang- und mittelfristiger Kennzahlen.<sup>287</sup>

---

<sup>285</sup> Vgl. Krumscheid (2001); S. 15

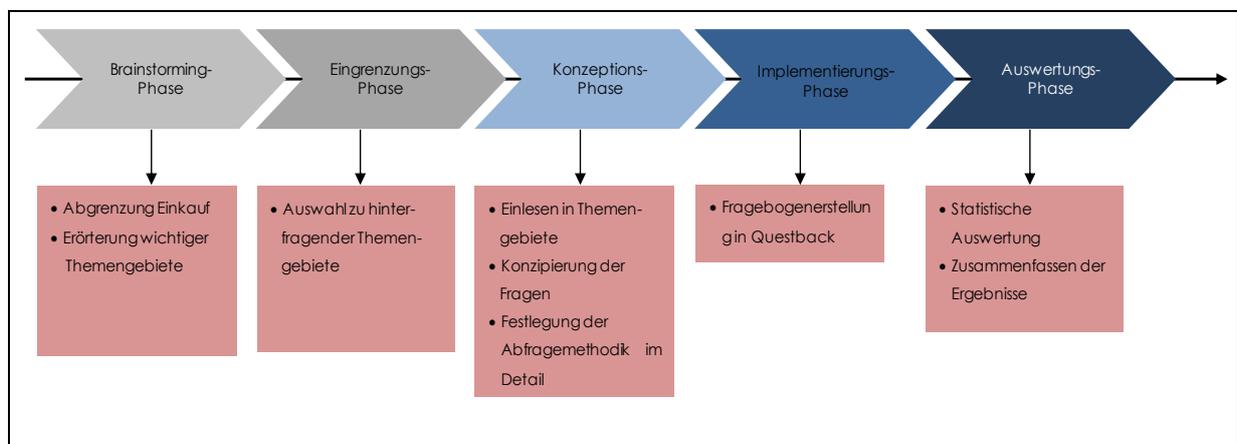
<sup>286</sup> Krumscheid (2001); S. 15

<sup>287</sup> Vgl. Schmid (2006); S. 2

## 5 Studienergebnisse

### 5.1 Methodik und Fragebogendesign

Zum Zwecke der Datenerhebung wurde eine Online-Befragung unter Zuhilfenahme einer Befragungs- und Feedback-Software durchgeführt. Die in mehreren Phasen segmentierte Vorgehensweise von der Ideensammlung bis hin zur finalen Auswertung sah wie folgt aus:



**Abbildung 5.1: Phasen der Konzepterstellung**

Die Abbildung zeigt die fünf Phasen, die durchlaufen wurden, um von der Themensammlung (Brainstorming-Phase) zur finalen Auswertung und Ergebniszusammenfassung zu gelangen. Die rot hinterlegten Rechtecke beschreiben die wesentlichen Inhalte bzw. Arbeitsschritte in den jeweiligen Phasen.

#### Zielgruppe

Als Zielgruppe für die empirische Untersuchung wurden ausschließlich österreichische Unternehmen aus der Industrie definiert. Bezüglich Unternehmensgröße, Industriezugehörigkeit, Beschaffungsvolumen oder Umsatzhöhe gab es keinerlei Restriktionen. Die Auswahl potentieller Studienteilnehmer sowie deren Einladung zur Studienteilnahme im Rahmen eines Newsletters übernahm zur Gänze das BMÖ.

## Fragebogendesign

Für die Online-Befragung wurden insgesamt 44 Fragen gestellt, deren Inhalte sich an der zentralen Frage nach dem gegenwärtigen Entwicklungsstadium des industriellen Einkaufs orientieren. Der Fragebogen selbst ist eine Kombination aus sogenannten geschlossenen und offenen Fragen, die sich wiederum in Einzelauswahl- und Mehrfachauswahlfragen differenzieren. Geschlossene Fragen sind Fragen, bei denen der Befragte aus einer Reihe bereits vorgegebener Antwortkategorien selektieren kann. Im Gegensatz dazu ermöglichen offene Fragen selbst Antworten zu geben.<sup>288</sup> Mehrfachauswahlfragen, auch Multiple-Choice-Fragen genannt, sind Fragen, die mehrere Antwortkategorien vorgeben, innerhalb derer der Befragte eine oder mehrere Antworten auswählen kann.<sup>289</sup>

Um ein detailgetreues Abbild des Einkaufs in Österreich zu erhalten, war es notwendig, das Thema in allen Facetten zu betrachten. Um jedoch dieses breit gefächerte Themengebiet mit der empfohlenen Längenbeschränkung des Fragebogens in Einklang zu bringen, war es erforderlich, vorab eine Eingrenzung der Themengebiete vorzunehmen. Die Längenbeschränkung bezieht sich dabei konkret auf die Ausfüllzeit, also die Dauer, die die Beantwortung aller Fragen maximal in Anspruch nehmen darf, um eine problemlose Integration in das Tagesgeschäft aller Studienteilnehmer zu gewährleisten. Auf Grund dessen beinhaltet der Fragebogen folgende Schwerpunkte:

- Die Organisation des Einkaufs

Diesem Einführungsthema liegen zwei Schwerpunktfragen zu Grunde: In erster Linie soll die Auswertung der Ergebnisse veranschaulichen, welchen unternehmensinternen Stellenwert die Einkaufsabteilung, in Bezug auf das Gesamtunternehmen, einnimmt. Die Antwort auf diese Kernfrage soll aufzeigen, inwieweit die Praxis mit dem in der Literatur oftmals zitierten unzureichenden bzw. unterschätzten Stellenwert des Einkaufs korrespondiert. In zweiter Linie soll dargelegt werden, ob österreichische Industrieunternehmen bereits die Notwendigkeit einer organisatorischen oder zumindest personellen Trennung in operative und strategische Bereiche erkannt haben oder nicht. In Folge dessen wird überprüft, ob eine personelle Trennung in operative und strategische Einkäufer eine organisatorische Trennung voraussetzt oder ob diesbzgl. kein eindeutiger Zusammenhang besteht.

---

<sup>288</sup> Vgl. u. a. Hüttner (2002); S. 101ff.

<sup>289</sup> Vgl. Altobelli (2007); S. 76

- Personalspezifische Fragestellungen des Einkaufs

Gleich wie beim vorhergehenden Thema stehen auch hier zwei Aspekte im Vordergrund: In erster Linie soll eine Art Anforderungsprofil für strategische/operative Einkäufer und Einkaufsleiter erstellt werden, Ziel ist einerseits die Herausarbeitung der fünf wichtigsten Anforderungen und andererseits die Darstellung der auffälligsten Unterschiede zwischen den einzelnen Einkaufspositionen und Unternehmensgrößen.

Des Weiteren soll schwerpunktmäßig ermittelt werden, welche Rolle Frauen gegenwärtig im Einkauf einnehmen. Auf Basis der aktuellen personalspezifischen Ausgangssituation soll der durchschnittliche Anteil der Frauen im Einkauf ermittelt werden. Die Interpretation dieses Durchschnittswertes ermöglicht einerseits Rückschlüsse auf den momentanen Stellenwert der Frau und andererseits dementsprechende Handlungspotentiale aufzudecken.

- Technologiekompetenz als Bestandteil des Einkaufs

Die Frage nach der Rolle des Einkaufs im Bereich des Technologiemanagements soll vorwiegend erörtern, bis zu welchem Grad die Einkaufsabteilungen in die Phasen des Technologiemanagementprozesses eingebunden sind. Außerdem soll ermittelt werden, inwieweit der Einkauf über Kenntnisse über externe und interne Technologie-Roadmaps verfügt.

- Prognosegenauigkeit im Einkauf

Dieses Themengebiet widmet sich vorwiegend der Darstellung der häufigsten Ursachen für Prognoseabweichungen. Die Erkenntnisse, die daraus gewonnen werden, sollen vermitteln, wo die größten Schwachstellen liegen und welche Ansatzpunkte es gibt, um zukünftige Fehlprognosen zu verhindern oder zumindest auf ein Minimum reduzieren zu können.

- Lieferantenmanagement im Einkauf

Der Trend zur Reduzierung der eigenen Fertigungstiefe und das daraus resultierende hohe Beschaffungsvolumen hat eine verstärkte Abhängigkeit der Abnehmer von ihren Zulieferern zur Folge. Die Abhängigkeit des Unternehmenserfolges von den Leistungen der Lieferanten erfordert ein dementsprechendes System zum Management der Lieferantenbasis. Es soll erhoben werden, wie viel Prozent der österreichischer Industrieunternehmen gegenwärtig ein dementsprechendes Managementsystem imp-

lementiert haben und ob diesbezüglich in naher Zukunft ein weiterer prozentualer Anstieg absehbar ist.

Außerdem wird überprüft, ob die in der Literatur oftmals zitierten vier wichtigsten Lieferantenbewertungskriterien Preis, Qualität, Logistik und Technologie auch einen ähnlich hohen praktischen Stellenwert unter den Industrieunternehmen einnehmen.<sup>290</sup>

Als dritter essentieller Punkt wird die Hypothese untersucht, dass die Integration der Lieferanten in die F&E-Prozesse nur dann möglich ist, wenn der Einkauf selbst in den Produktentwicklungsprozess eingebunden ist.

- Controlling im Einkauf

Der vorletzte Abschnitt beschäftigt sich primär mit der Frage, inwieweit die Einführung eines dezidierten Beschaffungscontrollings aus unternehmerischer Sicht tatsächlich notwendig ist, um die Erfolge und Misserfolge der Einkaufsabteilung gezielt messbar zu machen. Als zweiter Schwerpunkt werden aus der Gesamtanzahl essentieller Einkaufskennzahlen die fünf am häufigst genannten Kennzahlen herausgefiltert, um in Folge deren Korrespondenz mit dem im theoretischen Teil dargelegten Kennzahlenkatalog zu überprüfen. Um Verbesserungspotentiale im Einkauf aufzuzeigen und in späterer Folge Handlungsempfehlungen ableiten zu können, werden die Studienteilnehmer gebeten, die aus ihrer Sicht drei größten Schwachstellen aufzuzeigen. Interessant in diesem Zusammenhang ist, ob Großunternehmen die gleichen Schwachstellen aufweisen wie vergleichsweise kleinere Unternehmen, oder ob diese in ihrer Entwicklung bereits fortgeschrittener sind.

- Logistik im Einkauf

Der letzte Befragungsabschnitt dient als Ergänzung und konzentriert sich ausschließlich auf logistische Systeme im Einkauf. Er soll aufzeigen, welche Identifikationsmethoden gegenwärtig zum Einsatz kommen und welche weiteren Konzepte von Total-Quality-Management über Vendor Managed Inventory bis hin zu elektronischen Marktplätzen genutzt werden.

### **Auswertungsmethodik**

Zum Zwecke der Datenauswertung wurde die Software Microsoft Excel eingesetzt. Obwohl die Befragungssoftware Questback über die Funktion eines automatischen

---

<sup>290</sup> Vgl. u.a. Pfeifer (2007); S.568

Datenexportes in eine Excel-Datenbank verfügt, wurde auf Grund der Unübersichtlichkeit und Unstrukturiertheit der manuellen Datenübertragung der Vorzug gegeben.

Für die eigentliche Auswertung konnte kein konstanter Stichprobenumfang festgelegt werden, vielmehr musste dieser Wert von Frage zu Frage als variable Größe definiert werden. Diese Vorgehensweise lässt sich dadurch erklären, dass die Vollständigkeit der ausgefüllten Fragebogen von Studienteilnehmer zu Studienteilnehmer stark variierte.

## 5.2 Klassifizierung von Unternehmensgrößen

Als eindimensionales Klassifizierungskriterium wurde die Mitarbeiteranzahl herangezogen. Als Grundlage zur Klassifizierung nach Unternehmensgröße diente die von der österreichischen Wirtschaftskammer bereitgestellte Tabelle:

	Mitarbeiteranzahl
Kleinstunternehmen	bis 9 Mitarbeiter
Kleinunternehmen	von 10 bis 49 Mitarbeiter
Mittlere Unternehmen	von 10 bis 249 Mitarbeiter
Großunternehmen	ab 250 Mitarbeiter

**Tabelle 5.1: Klassifizierung von Unternehmensgrößen<sup>291</sup>**

## 5.3 Statistische Grundlagen

Von den insgesamt 1801 Adressaten konnten in zwei Befragungsdurchgängen 28 Rückmeldungen verzeichnet werden, welches einer Rücklaufquote von gerundet 1,6 % entspricht. Für die eigentliche Auswertung konnte kein konstanter Stichprobenumfang festgelegt werden, vielmehr musste dieser Wert von Frage zu Frage als variable Größe definiert werden. Diese Vorgehensweise lässt sich dadurch erklären, dass die Vollständigkeit der ausgefüllten Fragebogen von Studienteilnehmer zu Studienteilnehmer stark variierte.

<sup>291</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2013)

Ziel der Studie war es signifikante Unterschiede des Einkaufs zwischen Groß-, Mittel- und Kleinunternehmen herauszufiltern. Auf Grund der Tatsache, dass sich unter den 28 Industrievertretern nur ein einziges Kleinunternehmen beteiligte und es keinerlei Vergleichsbasis zu anderen Unternehmen in dieser Größenkategorie gab, wurde der Stichprobenumfang von eingangs 28 auf 27 korrigiert. Im Folgenden wird demnach nur ein Vergleich zwischen Groß- und Mittelunternehmen durchgeführt.

### 5.3.1 Branchenzugehörigkeit der Unternehmen

Der größte Rücklauf bei den mittelständischen Unternehmen erfolgte durch Vertreter der Metall- und Kunststoffindustrie sowie Vertreter aus nicht explizit angeführten Industriezweigen („Sonstige“) mit jeweils 29 %, dicht gefolgt von Vertretern aus der Nahrungsmittel- bzw. Getränkeindustrie mit 14 %. Bei den Großunternehmen beteiligten sich mit 28 % vorwiegend Unternehmen, die der Metallindustrie entstammen, bzw. 39 % aus sonstigen Industrien.

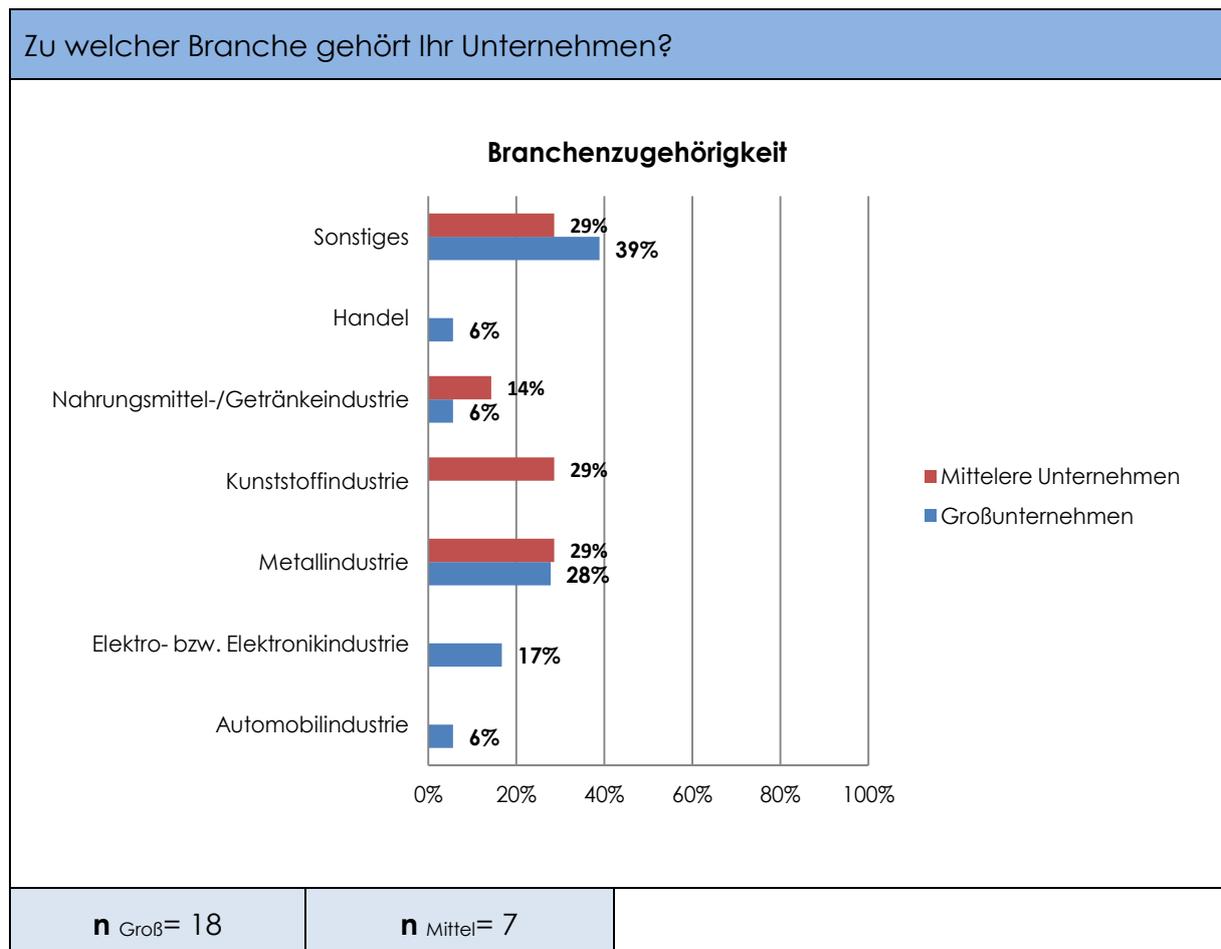


Abbildung 5.2: Branchenzugehörigkeit

### 5.3.2 Umsatz und Beschaffungsvolumen 2011

Mehr als die Hälfte oder exakt 64 % aller Großunternehmen erzielten vergangenes Jahr einen Umsatz von weniger als 200 Millionen Euro. Nur ein Vertreter war in der Lage, einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro zu erwirtschaften.

Bei den mittelständischen Unternehmen ist der durchschnittlich erzielte Umsatz deutlich um den Faktor sieben kleiner als bei den vergleichsweise größeren Unternehmen. Während Großunternehmen einen durchschnittlichen Umsatz von über 383 Millionen Euro verbuchen konnten, lag der Durchschnittswert bei mittelständischen Industriebetrieben bei rund 51 Millionen Euro.

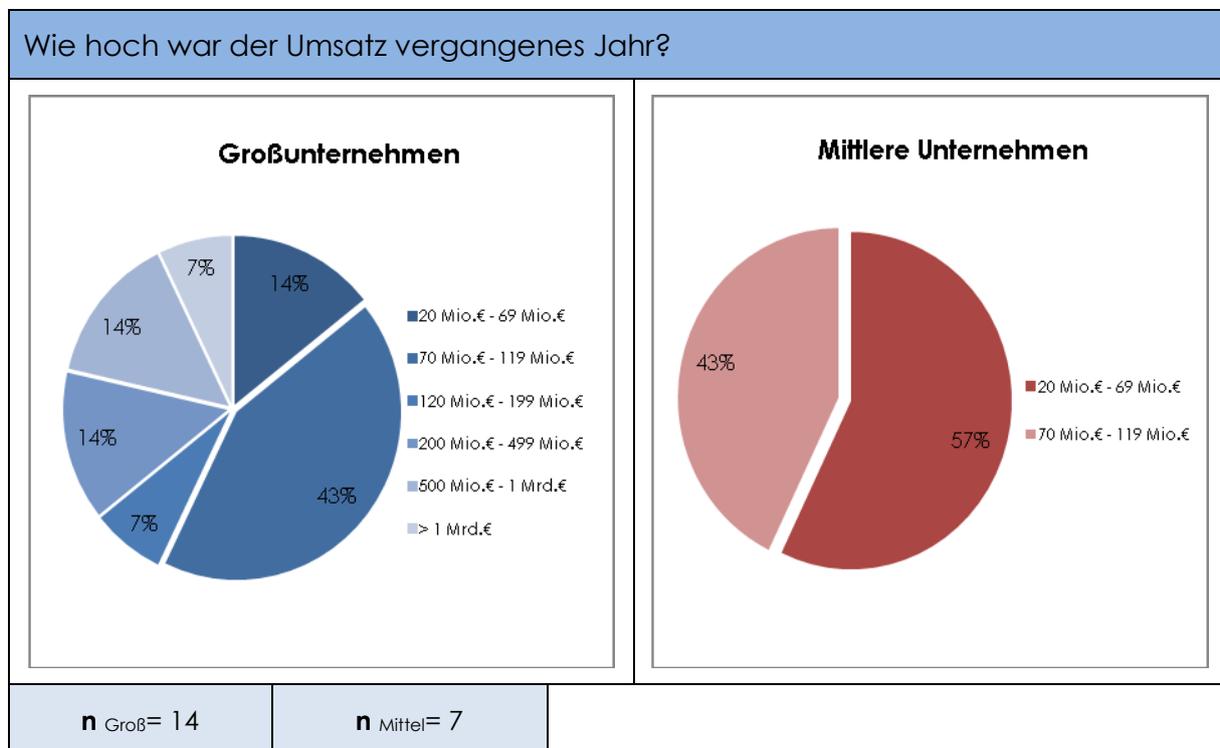
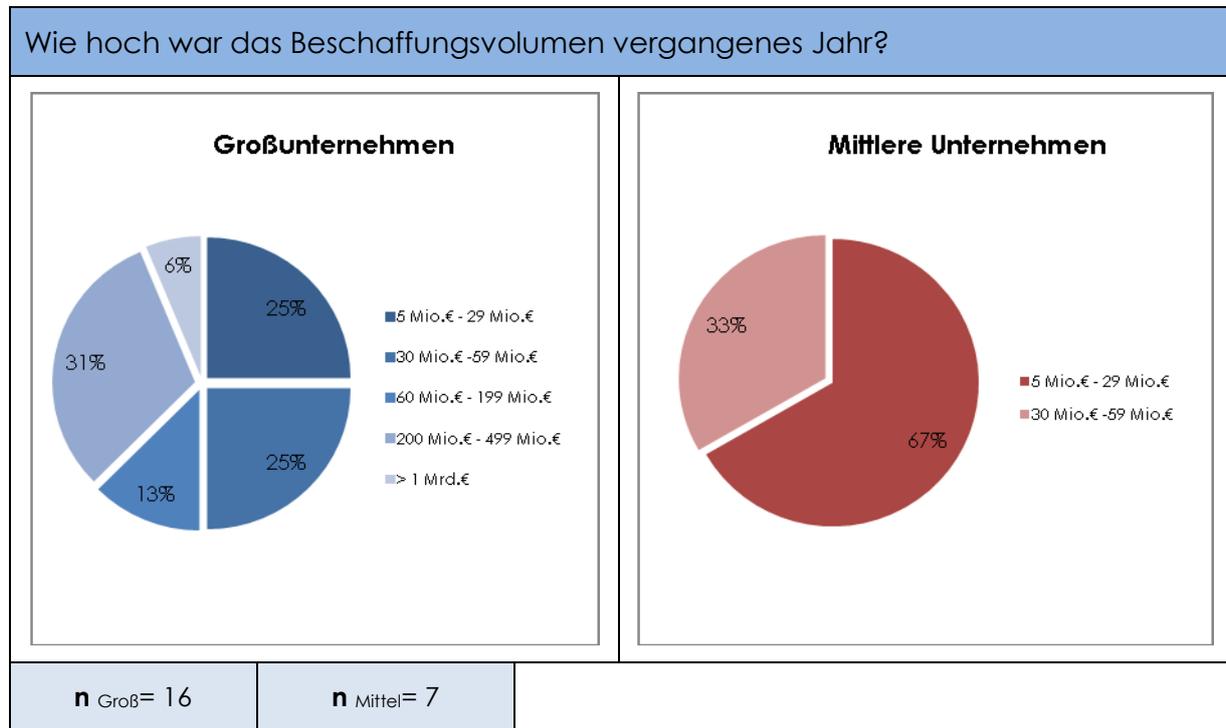


Abbildung 5.3: Umsatz 2011

Auch bezüglich des Beschaffungsvolumens konnten erhebliche Unterschiede festgestellt werden. So war etwa das durchschnittliche Beschaffungsvolumen 2011 bei den Großunternehmen um gut das Zehnfache größer als bei mittleren Betrieben. Rund 199 Millionen Euro investierten Großunternehmen durchschnittlich für den Bezug von Gütern und Dienstleistungen bei externen Anbietern. Nur etwa 20 Millionen Euro flossen im Schnitt an Lieferanten oder Dienstleister der mittleren Unternehmen. Genau 50 % der Großindustriellen und 67 % der Mittelständler stellten weniger als 60 Millionen Euro für Beschaffungszwecke zur Verfügung. Bei 31 % der Großunternehmen beweg-

te sich das Beschaffungsvolumen im Bereich von 200 bis 500 Millionen Euro. Siehe dazu nachfolgende Abbildung:



**Abbildung 5.4: Beschaffungsvolumen 2011**

Eine weitere Frage, die sich im Zusammenhang mit dem Beschaffungsvolumen stellte, war die nach dem Prozentanteil des Gesamtvolumens, das von ausländischen Lieferanten bezogen wurde. Interessant ist das Ergebnis, wonach eindeutig eine verstärkte Internationalisierung der Beschaffungsaktivitäten erkennbar ist. Offensichtlich werden die Vorteile einer Auslandsbeschaffung, wie etwa Zugriff auf weltweite Technologien, Steigerung des Lieferantenwettbewerbs und Kostensenkungspotentiale, stärker gewichtet als die Vorteile rein inländischen Bezuges. Großunternehmen beziehen mehr als die Hälfte, exakt 64 % aller Güter, aus dem Ausland. Im Vergleich dazu deckt bereits jedes zweite mittelständische Unternehmen seine Bedarfe durch Importgeschäfte.<sup>292</sup>

<sup>292</sup> Vgl. Kleemann (2006); S. 24

## 5.4 Organisation des Einkaufs

### 5.4.1 Zentralisierungsgrad

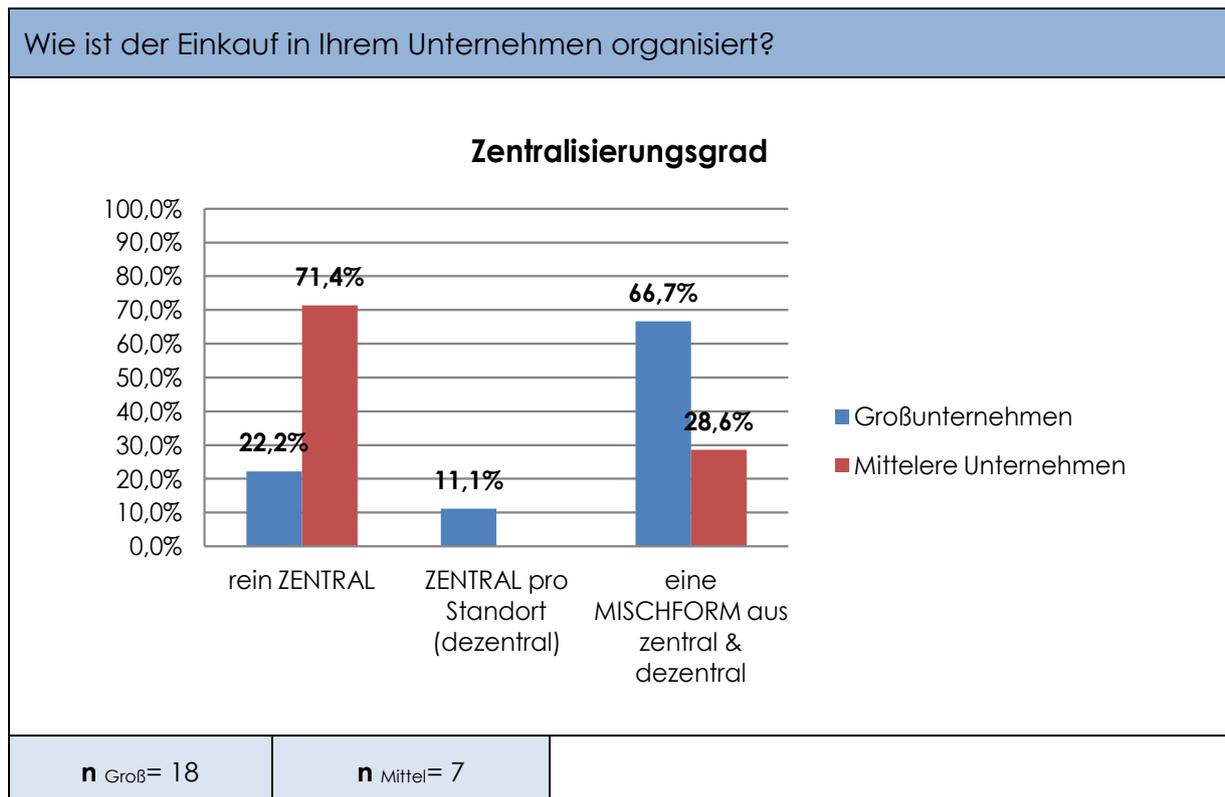
Der Zentralisierungsgrad in Unternehmen hängt vielfach von der internen Wertschöpfungstiefe ab. Vergangene empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass Unternehmen mit sehr hoher oder sehr niedriger Wertschöpfung mehrheitlich einen zentral organisierten Einkauf besitzen.<sup>293</sup> Bei Betrieben mit hoher Wertschöpfung, respektive hohem Eigenfertigungsanteil und niedrigerem Einkaufswert, liegen die Prioritäten des Einkaufs vorwiegend auf operativen und administrativen Tätigkeiten, wonach eine kleine, zentral organisierte Abteilung als sinnvoll erscheint. Ist im Gegensatz dazu die eigene Wertschöpfung sehr gering und folglich das Beschaffungsvolumen sehr hoch (→ Bsp. Einzelhandel), so wird die strategische Bedeutung der Beschaffung immer wichtiger. Die strategische Relevanz der Beschaffungsgüter und die steigende Lieferantenabhängigkeit begünstigen so zentrale Entscheidungen.<sup>294</sup> Am Rande sei jedoch darauf hingewiesen, dass extreme Ausprägungsformen, wie etwa eine enorm hohe Zentralisation oder eine außerordentlich hohe Dezentralisation, praktisch sehr selten zu finden ist. Viel mehr werden in der Regel gemischte Einkaufsformen bevorzugt.<sup>295</sup>

---

<sup>293</sup> Vgl. Janz (2004); S. 213

<sup>294</sup> Vgl. Janz (2004); S. 213

<sup>295</sup> Vgl. Glock (2011); S. 10



**Abbildung 5.5: Zentralisierungsgrad des Einkaufs**

Die statistische Auswertung belegt, dass eine Kombination aus zentralem und dezentralem Einkauf, obwohl für beide Unternehmensgrößen geeignet, eher in Großunternehmen wiederzufinden ist (66,7 % gegenüber 28,6 % in mittleren Betrieben). In der Praxis kann demzufolge nicht von einer generellen Bevorzugung gemischter Organisationsformen die Rede sein. Im Gegensatz zu den Großunternehmen ist der Einkauf in den mittelständischen Betrieben fast ausschließlich zentralorganisiert (71,4 %). Dies lässt sich beispielsweise dadurch erklären, dass sich die Nachteile des Zentraleinkaufs, wie etwa lange Kommunikations- und Entscheidungswege oder fehlende standortspezifische Kenntnisse, durch eingeschränkte Standort- oder Fertigungskapazitäten weitgehend relativieren lassen.<sup>296</sup> Zusätzlich ist die starke Zentralisation des Einkaufs in mittelständischen Betrieben auch ein Indiz dafür, dass eine mangelnde strategische Ausrichtung der Beschaffungsprozesse sowie die dafür notwendigen personellen Ressourcen nicht immer auf geringere Beschaffungs- und Bündelungsvolumina zurückführbar sind.<sup>297</sup>

Eine weitere wichtige Frage, die sich stellt, ist die nach der Aufgabenverteilung. Das anschließende Kapitel „5.4.2 Aufgabenverteilung“ soll diesbzgl. untersuchen, welche

<sup>296</sup> Vgl. Seifert (2011); S. 4

<sup>297</sup> Vgl. u. a. Heimbrock (2005); S. 2

organisatorische Einkaufseinheit (→ Zentrale, Zentrale pro Standort, Fachabteilungen) welche Aufgaben übernimmt.

## 5.4.2 Aufgabenverteilung

Von der Entwicklung und Umsetzung von Beschaffungsstrategien bis hin zur Reklamationsabwicklung gibt es eine Vielzahl an charakteristischen Einkaufsaufgaben, die sich je nach Organisationsform unterschiedlich auf die einzelnen zentralen und dezentralen Einheiten aufteilen. Insgesamt wurden 18 einkaufsspezifische Aufgaben definiert, die teils strategischer, teils operativer Natur sind. Den Ausgangspunkt stellen die drei Hauptverantwortungsbereiche zentraler Einkauf, dezentraler Einkauf und die Fachabteilungen dar (→ in Abbildung 5.6 graues Rechteck). Die einzelnen Hauptverantwortungsbereiche lassen sich zusätzlich miteinander verknüpfen, sodass sogenannte Kombinationsbereiche entstehen (→ symbolisiert durch den Kreis und die Ellipse). Eine Kombination ist der Überbegriff für die gemeinschaftliche Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Hauptverantwortungsbereiche (→ z, f beispielsweise bedeutet: eine Aufgabe wird gleichzeitig vom Zentraleinkauf und den jeweiligen Fachabteilungen übernommen).

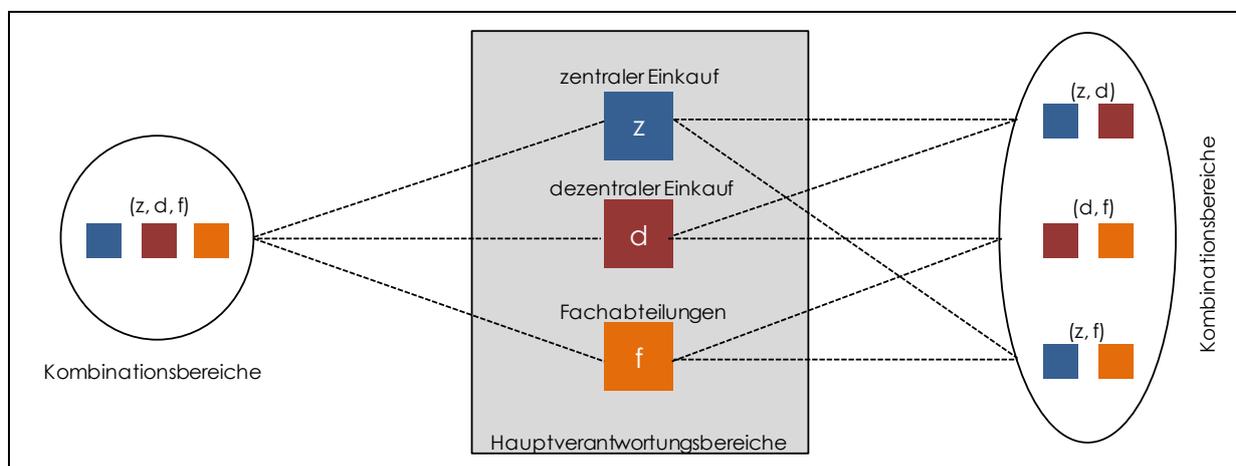


Abbildung 5.6: Organisationskombinationen<sup>298</sup>

Die Studienteilnehmer wurden gebeten, die einzelnen Beschaffungsaufgaben auf die jeweiligen Organisationseinheiten (Hauptverantwortungsbereiche und Kombinationsbereiche) entsprechend dem Realbild aufzuteilen.

Ziel dabei war, herauszufinden wie der Einkauf in den zentral, zentral pro Standort (→ dezentral) und gemischten Einkaufseinheiten organisiert ist. Auf Grund der großen

<sup>298</sup> Quelle: eigene Darstellung

Datenmenge sind die Ergebnisse direkt den Diagrammen zu entnehmen, nur die auffälligsten Merkmale bzw. Unterschiede werden explizit angeführt. Folgende Ergebnisse konnten erzielt werden:

### **Zentralorganisierter Einkauf**

Die einzelnen Einkaufsaufgaben werden, wie bereits die Organisationsform verrät, verstärkt durch die zentrale Einkaufsabteilung übernommen. Trotz starker Zentralisierung gibt es einige Ausnahmen, wie etwa Make-or-Buy-Entscheidungen. Trotz strategischer Ausrichtung dieser Aufgabe obliegt, bei Großunternehmen, nur in 25 % der Fälle dem Zentraleinkauf die alleinige und letzte Entscheidungsbefugnis. In den restlichen Fällen werden Entscheidungen zugunsten Eigenfertigung oder Fremdvergabe, zu jeweils 25 %, von andere Einkaufseinheiten, allein oder im Kollektiv, ( $\rightarrow f / z, f / z, d, f$ ) gefällt. Ein ähnliches Bild, wenngleich auch nicht in dieser Ausprägung, ist bei mittelständischen Unternehmen zu erkennen. Hier trifft jeder zweite Zentraleinkauf die finale Entscheidung. Die restlichen Entscheidungen werden gemeinschaftlich vom Zentraleinkauf und den Fachabteilungen gefällt.

Bei den Investitionsentscheidungen in Großunternehmen wird der Zentraleinkauf gar nicht herangezogen. Dreiviertel aller Unternehmen gaben an, diesbezügliche Entscheidungen auf die jeweiligen Fachabteilungen ausgelagert zu haben. Bei mittleren Industriebetrieben hingegen ist diese Aufgabe sehr wohl stark zentralorganisiert (66,7 %).

In mittelständischen Industriebetrieben ist der Zentraleinkauf alleine (zu 100 %) für die Auswahl geeigneter Lieferanten zuständig. Im Gegensatz dazu besitzt nur jedes zweite Großunternehmen die diesbezügliche Entscheidungsbefugnis. In 25 % der Fälle erfolgt die Auswahl gemeinsam mit den betroffenen Fachabteilungen. Ein Viertel aller zentralen Einkaufsabteilungen sind gar nicht in das Auswahlprozedere involviert. Auch die Prognose zukünftiger Bedarfe wird in großen Betrieben nur in 50 % der Fälle vom Zentraleinkauf verantwortet, der Rest entfällt auf die jeweiligen Fachabteilungen. Bei mittleren Betrieben hingegen ist die Prognoseerstellung alleinige Aufgabe des Zentraleinkaufs.

Ein letzter interessanter Aspekt sei vermerkt. In gut einem Drittel der Großunternehmen ist der Zentraleinkauf nicht an der Entwicklung von Beschaffungskonzepten beteiligt.

Stattdessen werden die dezentralen Einkaufseinheiten und die jeweiligen Fachabteilungen mit der Entwicklung geeigneter Konzepte betraut.

### **Gemischt organisierter Einkauf**

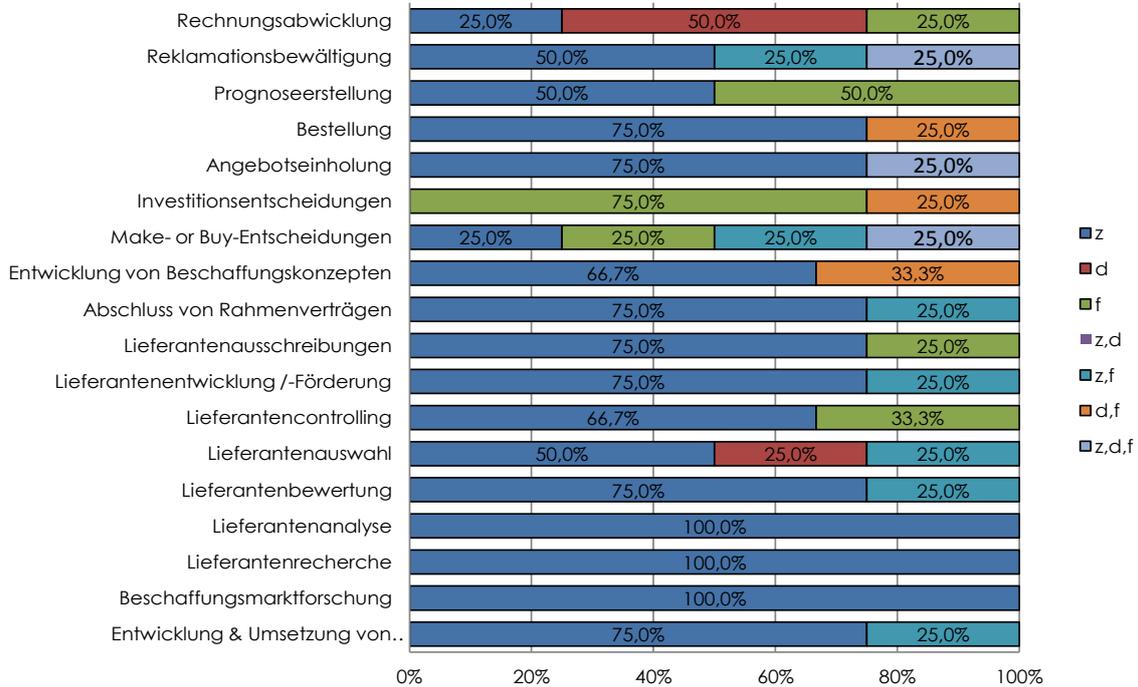
Da in gemischten Einkaufsorganisationen die jeweiligen Aufgaben einer starken Verteilung auf unterschiedlichste Bereiche unterliegen, wird folglich auf eine Detailbetrachtung verzichtet. Die Ergebnisse und primären Unterschiede sind direkt aus der Abbildung 5.6 zu entnehmen. Trotz der geringen Anzahl von nur zwei mittelständischen Unternehmen mit dementsprechend gemischter Organisation wird der Vollständigkeit halber zumindest der grafische Vergleich gezogen. Betrachtet man die Abbildung, erkennt man, dass in „großen“ gemischten Einkaufsorganisationen ein Großteil aller Aufgaben von zentralen (→ blaue Balken: z) und dezentralen Einkaufseinheiten (→ rote Balken: d) alleine, oder im Kollektiv (→ violette Balken: z, d) übernommen werden. In Großunternehmen ist eine starke Zentralisierung (→ zumindest 50 % oder mehr) bei der Entwicklung von Beschaffungskonzepten, dem Abschluss von Rahmenverträgen, bei der Entwicklung und -förderung von Lieferanten, der Beschaffungsmarktforschung und letztendlich der Entwicklung und Umsetzung von Beschaffungsstrategien erkennbar.

### **Zentraleinkauf pro Standort (dezentral)**

Leider konnten im Zuge der Studie nur zwei dezentral organisierte Großunternehmen identifiziert werden. Zwei Unternehmen sind deutlich zu wenig, um Rückschlüsse auf die Gesamtheit zu ziehen. Auch auf Grund der fehlenden Vergleichsbasis zu mittleren Industriebetrieben wird folglich auf eine explizite Darstellung der Aufgabenverteilung verzichtet. Es sei dennoch darauf hingewiesen, dass 66,7 % aller Aufgaben direkt und zur Gänze von den zentralen Einkaufsabteilungen pro Standort übernommen werden. Die restlichen Aufgaben liegen entweder im Verantwortungsbereich der jeweiligen Fachabteilungen oder werden in Gemeinschaftsarbeit bewältigt (→ d, f).

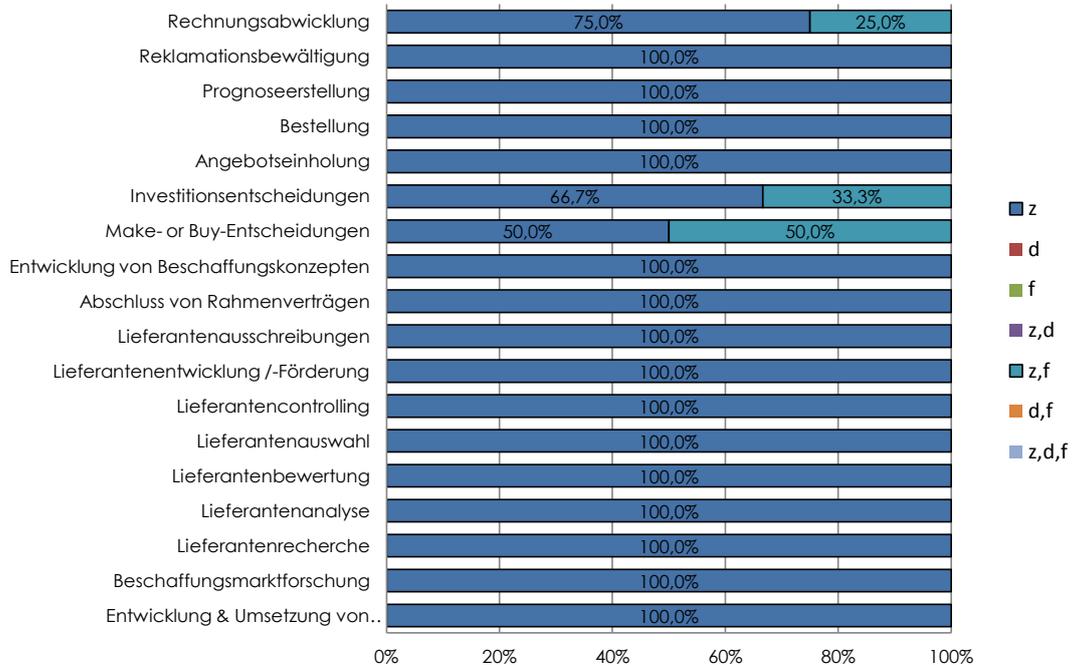
Welche Organisation übernimmt welche Aufgaben?

**Zentralorganisierte Großunternehmen**



n Groß= 4

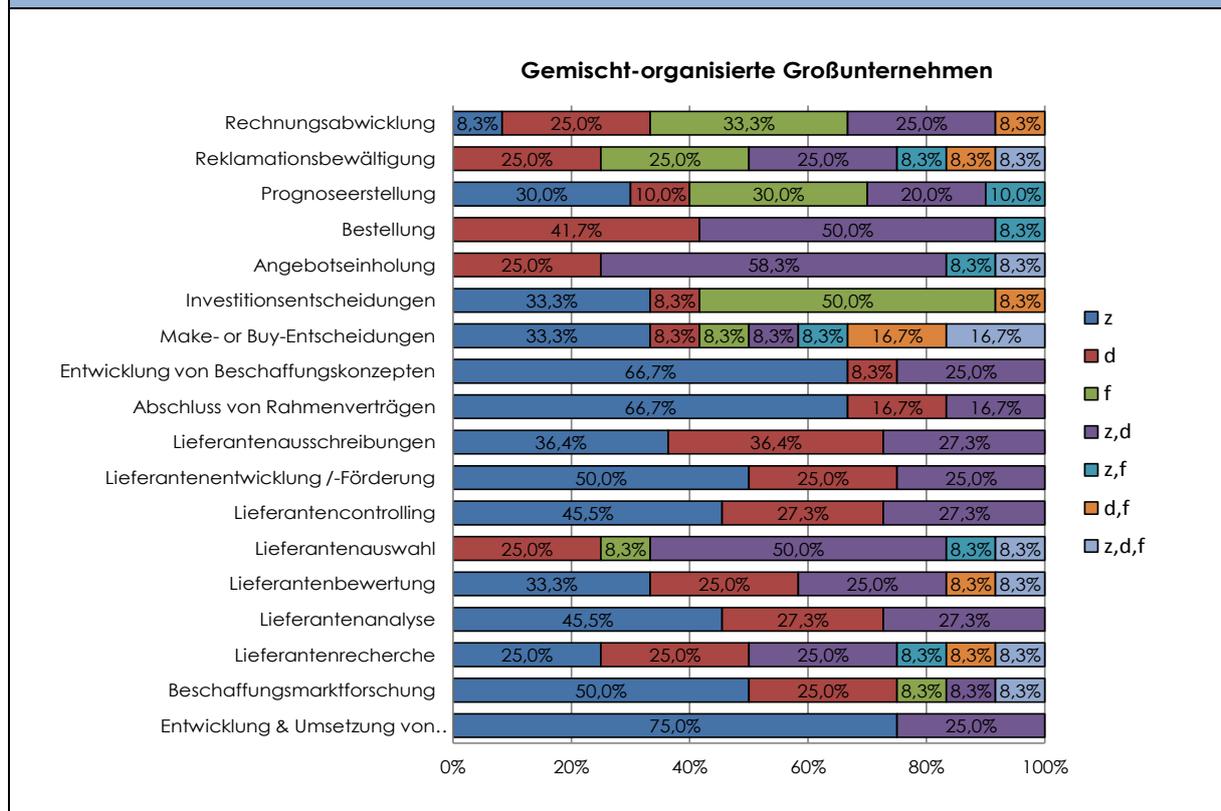
**Zentralorganisierte mittlere Unternehmen**



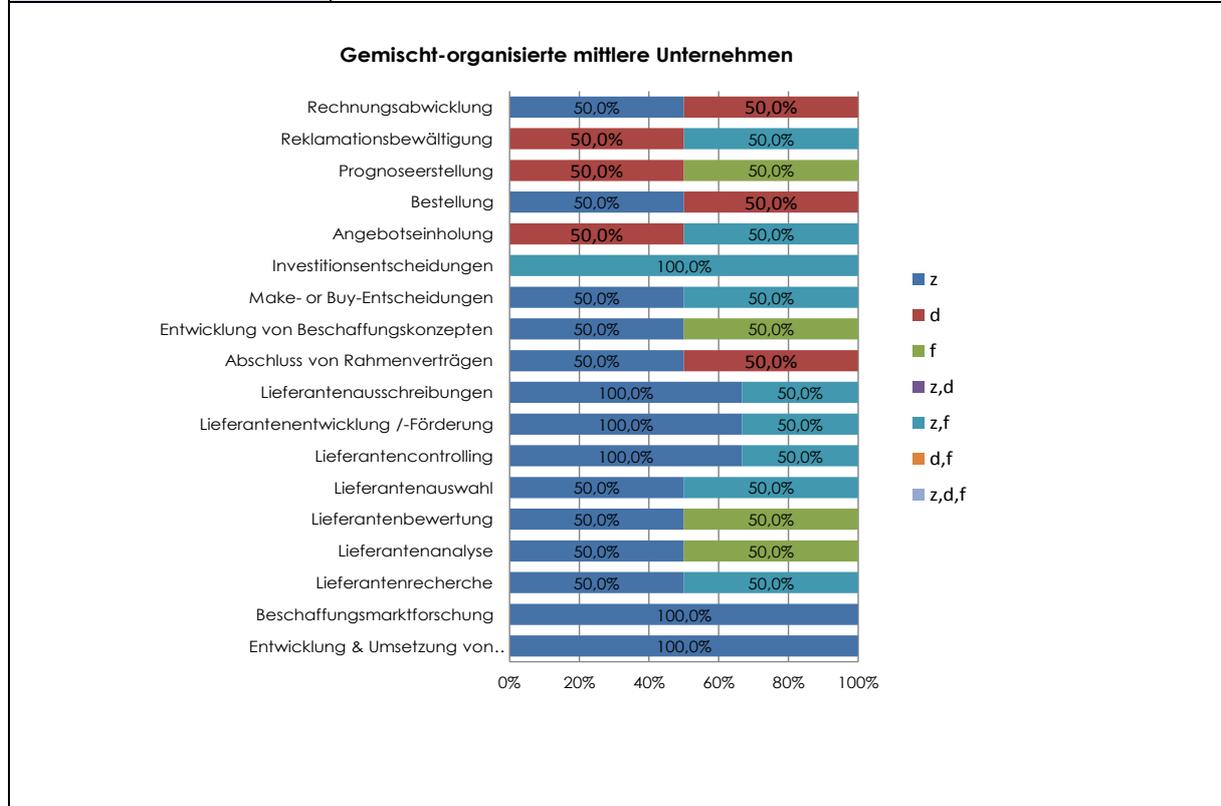
n Mittel= 5

Abbildung 5.7: Aufgabenverteilung in zentral organisierten Einkaufsorganisationen

Welche Organisation übernimmt welche Aufgaben?



n Groß= 12



n Mittel= 2

Abbildung 5.8: Aufgabenverteilung in gemischt organisierten Einkaufsorganisationen

### 5.4.3 Wertgrenzen

Wertgrenzen sind aus Sicht des Zentraleinkaufs Hilfsmittel, um die Bestellung von Beschaffungsobjekten, deren Werte sich in Relation zum Abwicklungsaufwand als zu gering erweisen, auf dezentrale Einheiten, respektive Fachabteilungen, zu verlagern.<sup>299</sup> Ein wesentlicher Vorteil, der die Vergabe von Bestellbefugnissen, wenn auch nur innerhalb eines bestimmten Verfügungsrahmens, mit sich bringt, ist die entlastende Wirkung auf die zentrale Einkaufsabteilung. Die wertbezogene Dezentralisierung der Bestellanforderungen ist jedoch nur aus zentraler Sicht wirklich positiv, für dezentrale Bestellorgane stellen Wertgrenzen jedoch nichts anderes als eine Einschränkung ihrer Handlungsautonomie dar. Diese Einschränkung der Bestellbefugnisse äußert sich dadurch, dass Bestellanforderungen, deren Wert den festgelegten Grenzwert überschreitet, entweder eine explizite Genehmigung durch den Zentraleinkauf benötigen oder gleich direkt durch diesen selbst übernommen werden.<sup>300</sup>

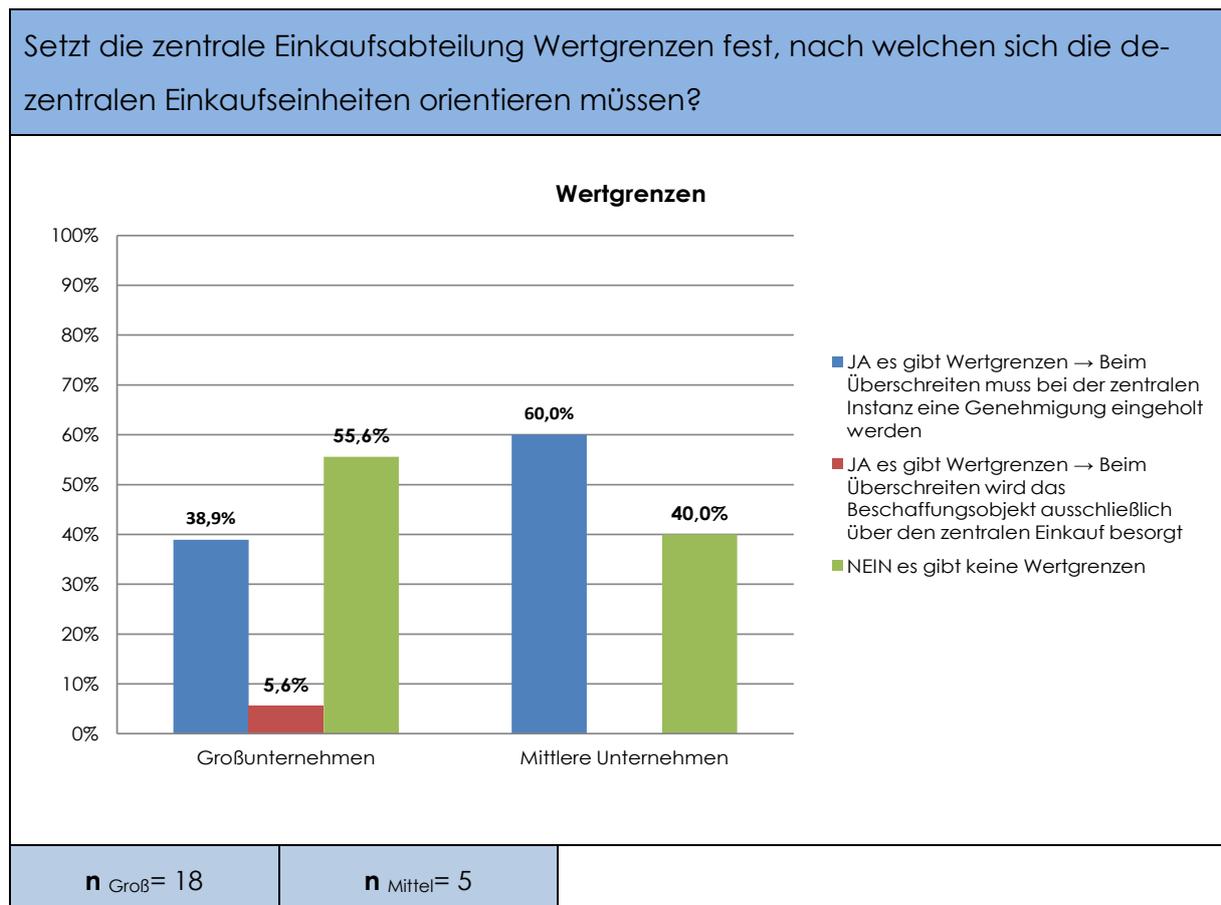


Abbildung 5.9: Wertgrenzen

<sup>299</sup> Vgl. Döring (1997); S. 329

<sup>300</sup> Vgl. Ahfeldt (2003); S. 8

In Großunternehmen gibt es nur in 44,4 % der Fälle Wertgrenzen, wobei grenzwert-überschreitende Bestellanforderungen in den meisten Fällen eine Genehmigung seitens der zentralen Einkaufsabteilung benötigen. Mehr als die Hälfte aller befragten Großunternehmen (55,6 %) verzichtet jedoch gänzlich auf die Festlegung von Grenzwerten. Ein Vergleich der relativen Häufigkeiten zeigt, dass Wertgrenzen prozentual in mehr mittleren Unternehmen wiederzufinden sind als in Großunternehmen. Während nur in ca. jedem zweiten Großunternehmen Wertgrenzen erfolgreich etabliert wurden, nutzen ganze 60 % aller befragten mittelständischen Unternehmen eine dezentrale Bestellwertlimitierung.

Der Verzicht auf Wertgrenzen lässt sich beispielsweise dadurch erklären, dass bei rein zentral organisierten Unternehmen die Bestellungen ohnehin ausschließlich über den Zentraleinkauf abgewickelt werden, oder dass bei gemischten Einkaufsorganisationen den dezentralen Einkaufsorganen eine vollständige Handlungsautonomie bzw. Bestellbefugnis erteilt wird. Die vollständige Zentralisierung der Bestellung begünstigt zwar Bündelungseffekte, führt im Gegenzug jedoch zur Zeitverzögerung zwischen tatsächlichem Bedarfszeitpunkt und Bestellzeitpunkt. Dies wiederum birgt jedoch u. a. finanzielle Risiken, wie etwa das Aufbauen hoher dezentraler Pufferlager, in Folge der schwierigen Kalkulation des tatsächlichen Liefertermins durch dezentrale Fachbereiche.<sup>301</sup> Die uneingeschränkte Befugnis Waren beliebigen Bestellwertes dezentral zu beziehen steigert zwar möglicherweise die Mitarbeitermotivation und/oder führt zur Beschleunigung des Beschaffungsprozesses, erschwert jedoch eine Kostenreduktion durch Nutzung von Synergieeffekten, wie etwa durch fehlende Bündelung von Bedarfsmengen.<sup>302</sup>

Im Anschluss an das Kapitel Wertgrenzen soll der gegenwärtige Stellenwert des Einkaufs in Bezug auf das Gesamtunternehmen untersucht werden. Die Relevanz des Einkaufs und dessen Wertbeitrag werden weitgehend von der organisatorischen Position determiniert.<sup>303</sup> Das Aufbrechen funktionaler Grenzen durch verstärkte prozessorientierte Ausrichtung einzelner Aufgabenkomplexe sowie deren konsequente Orientierung an übergeordneten unternehmerischen Zielen erfordern die Integration

---

<sup>301</sup> Vgl. u. a. Glock (2011); S. 21

<sup>302</sup> Vgl. u. a. Glock (2011); S. 23 und u. a. Krüger (2009); S. 7

<sup>303</sup> Vgl. u. a. Höller (2009); S. 83

des Einkaufs als Mitentwickler der Wertschöpfungskette.<sup>304</sup> Ziel ist herauszufinden, ob dem Einkauf aktuell bereits der interne Stellenwert beigemessen wird, den er verdient, oder ob diesbzgl. noch Nachholbedarf besteht.

#### 5.4.4 Stellenwert des Einkaufs in der Gesamtorganisation

Der Einkauf sollte heutzutage gleichwertiger Partner neben den anderen bekannten Zentralinstanzen wie etwa der Produktion, dem Vertrieb und der Forschung und Entwicklung sein. Dieser Gleichstellungsgedanke geht dabei bereits auf die 60er Jahre zurück, begründet vorwiegend durch die Erweiterung des Beschaffungsmarktes und die verstärkte Reduzierung der innerbetrieblichen Wertschöpfungstiefe.<sup>305</sup>

Das Bestreben der organisatorischen Gleichstellung ist die Durchsetzungskraft beschaffungspolitischer Ziele gegenüber anderen Funktionsbereichen zu stärken.<sup>306</sup> Kontraproduktiv, in diesem Zusammenhang, wäre die organisatorische Unterstellung des Einkaufs unter die Linienverantwortlichkeit anderer Funktionsbereiche. Das Risiko, dass Entscheidungen bei Zielkonflikten eher zu Gunsten übergeordneter Instanzen getroffen werden als unter dem Ganzheitlichkeitsaspekt, ist dementsprechend groß. Als Beispiel sei der Zielkonflikt Materialkosteneinsparung (→ durch Einkauf) und technologisch versierte und qualitativ hochwertige Materialien (→ durch F&E) erwähnt. Während die F&E-Abteilung nicht auf ihre bisherigen Qualitätslieferanten verzichten möchte, drängt die Einkaufsabteilung auf einen Wechsel zu Lieferanten mit niedrigeren Preisen.<sup>307</sup> Um in diesen Fällen nun die ganzheitlich beste Lösung zu finden, ist es jedoch notwendig, dass keine Funktion der anderen über- bzw. unterstellt ist.<sup>308</sup>

Um nun zu überprüfen, ob der tatsächliche Stellenwert des Einkaufs in der unternehmerischen Praxis mit den theoretischen Anforderungen konform ist, wurden die Studienteilnehmer gebeten, Angaben zur organisatorischen Eingliederung zu machen. Prinzipiell unterscheidet man zwischen funktional und divisional organisierten Unternehmen. Auf die Aufbaustruktur der jeweiligen Organisationsformen wurde bereits im

---

<sup>304</sup> Vgl. Hamm (1998)

<sup>305</sup> Vgl. Hamm (1998)

<sup>306</sup> Vgl. u. a. Bickel (2005); S. 17

<sup>307</sup> Vgl. Kehrenberg (2004); S. 17

<sup>308</sup> Vgl. Kehrenberg (2004); S. 17

Therieteil eingehend hingewiesen (siehe dazu Kapitel „2.3.1 Funktionale Organisation“ und Kapitel „2.3.2 Spartenorganisation“).

Betrachtet man das Verhältnis von funktional zu divisional organisierten Unternehmen, lässt sich eindeutig eine Präferenz bzgl. funktionaler Organisationsformen feststellen. Von den insgesamt 17 Großunternehmen sind zwölf funktional und nur fünf divisional organisiert. Die Organisationsformen der sieben mittelständischen Industriebetriebe verteilten sich zu 85,7 % auf funktionale und zu 14,3 % auf divisionale Formen.

Bevor die beiden Organisationsformen eine differenzierte Betrachtung erfahren, soll darauf hingewiesen werden, dass die Organisation der einzelnen Funktionsbereiche innerhalb der jeweiligen Sparten (Divisionen) zumeist dem Prinzip der funktionalen Organisation, dem sogenannten Verrichtungsprinzip, entspricht.<sup>309</sup> Die unmittelbar anschließenden Ausführungen zur funktionalen Organisation treffen demzufolge auch auf die funktionale Ausrichtung der Funktionsbereiche innerhalb der jeweiligen Sparten zu.

#### 5.4.4.1 Funktionale Organisation

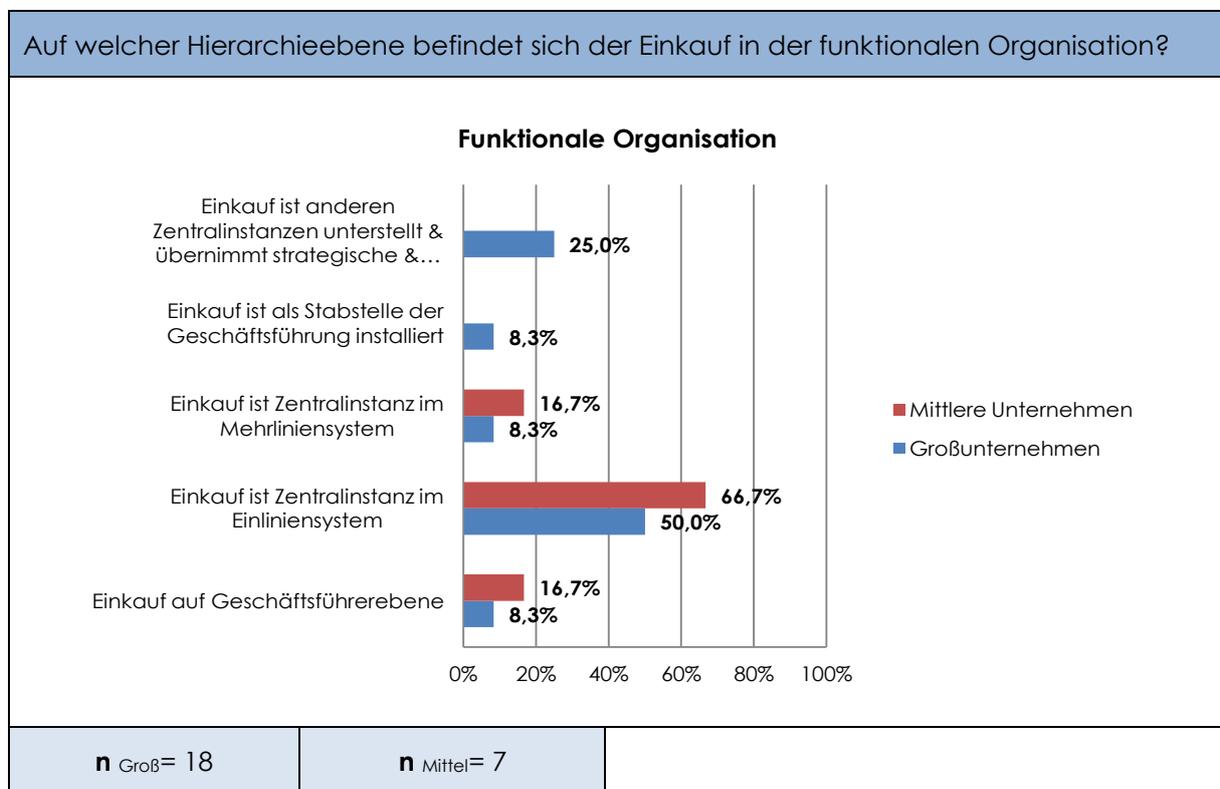


Abbildung 5.10: Eingliederung des Einkaufs in die funktionale Organisation

<sup>309</sup> Vgl. u. a. Kistner (2002); S. 310

Geht man davon aus, dass eine organisatorische Gleichstellung nur dann vorliegt, wenn der Einkauf als eigenständige und unabhängige Zentralinstanz auf der 2. Hierarchieebene installiert ist, dann ist das Ergebnis auf die Frage nach dem Stellenwert interessant und unerwartet zugleich. Der Vergleich beider Unternehmensgrößen zeigt, dass bzgl. organisatorischer Gleichstellung vor allem mittelständische Unternehmen eine Art „Vorreiterrolle“ einnehmen. Während in nur jedem zweiten Großunternehmen (58,3 %) der Einkauf als Zentralinstanz in einem Ein- oder Mehrliniensystem installiert ist, findet man diese Organisationsform in mittelständischen Industriebetrieben in sechs von sieben Fällen (83,4 %).

Bei einem Viertel aller Großunternehmen ist der Einkauf sogar nur den anderen Zentralinstanzen unterstellt. Dieses lässt vermuten, dass der Einkauf lediglich als operativer Bestellabwickler fungiert. Alle 25 % dieser Großunternehmen gaben jedoch zu Protokoll dem Einkauf, trotz untergeordneter Rolle, sowohl operative als auch strategische Aufgaben zuzuordnen. Die finale Entscheidungsbefugnis obliegt den übergeordneten Zentralinstanzen. Somit besteht jedoch die Gefahr, dass beschaffungspolitische Ziele oftmals den Zielen der übergeordneten Zentralinstanz weichen müssen. Die enorme Hebelwirkung des Einkaufs kann dabei oftmals nicht vollständig ausgeschöpft werden.

Auch bei der Implementierung des Einkaufs als Stabsstelle, wie bei 8,3 % der Großunternehmen, kann von keiner wirklichen Gleichstellung die Rede sein. Diese Organisationsform lässt vermuten, dass die Relevanz des Einkaufs zwar erkannt wird, die Operationalisierung strategischer Einkaufsvorgaben jedoch als nicht zweckbindend angesehen wird. Die nähere Befragung ergab, dass die Stabsstellenaufgaben des Einkaufs auf reine Kontrollaufgaben beschränkt sind. Dies wiederum bedeutet, dass der Einkauf die Beschaffungsvorgänge der anderen Zentralinstanzen lediglich überwacht und nur bei Bedarf interveniert. In durchschnittlich 12,5 % der Fälle (→ große und mittlere Unternehmen zusammengerechnet) wird der Einkauf direkt von der Geschäftsführung übernommen.

#### **5.4.4.2 Divisionale Organisation**

Bei der Spartenorganisation unterscheidet man zwischen primären und sekundären Funktionen. Primäre Funktionen gehören den jeweiligen Sparten an. Sekundäre Funktionsbereiche sind hingegen den Zentralabteilungen zuzuschreiben. Sie unterstützen

sowohl die Geschäftsführung als auch die einzelnen Spartenleiter bei der Ausführung ihrer Aufgaben.<sup>310</sup>

Die anschließende Abbildung vermittelt wie der Einkauf bzw. die Beschaffung in die divisionale Organisation eingegliedert ist. Die Grundstruktur der Spartenorganisation ist identisch mit der aus dem Theorieteil (→ siehe Kapitel „2.3.2 Spartenorganisation“). Die Teilnehmer wurden aufgefordert den Einkauf und die Beschaffung, entsprechend dem Realbild, den primären und/oder den sekundären Funktionen zuzuordnen. Das Zuordnungsschema erfolgt mittels Pfeilen, deren Stärke als Maß für die Häufigkeit zu interpretieren ist. Der Stichprobenumfang belief sich auf exakt sechs Unternehmen, fünf große und ein mittleres Unternehmen. Auf Grund der niedrigen Stichprobenanzahl von lediglich einem mittelständischen Betrieb wurde von einer separaten Betrachtung abgesehen. Die Werte in der Abbildung beziehen sich demzufolge auf die gesamte Messreihe.

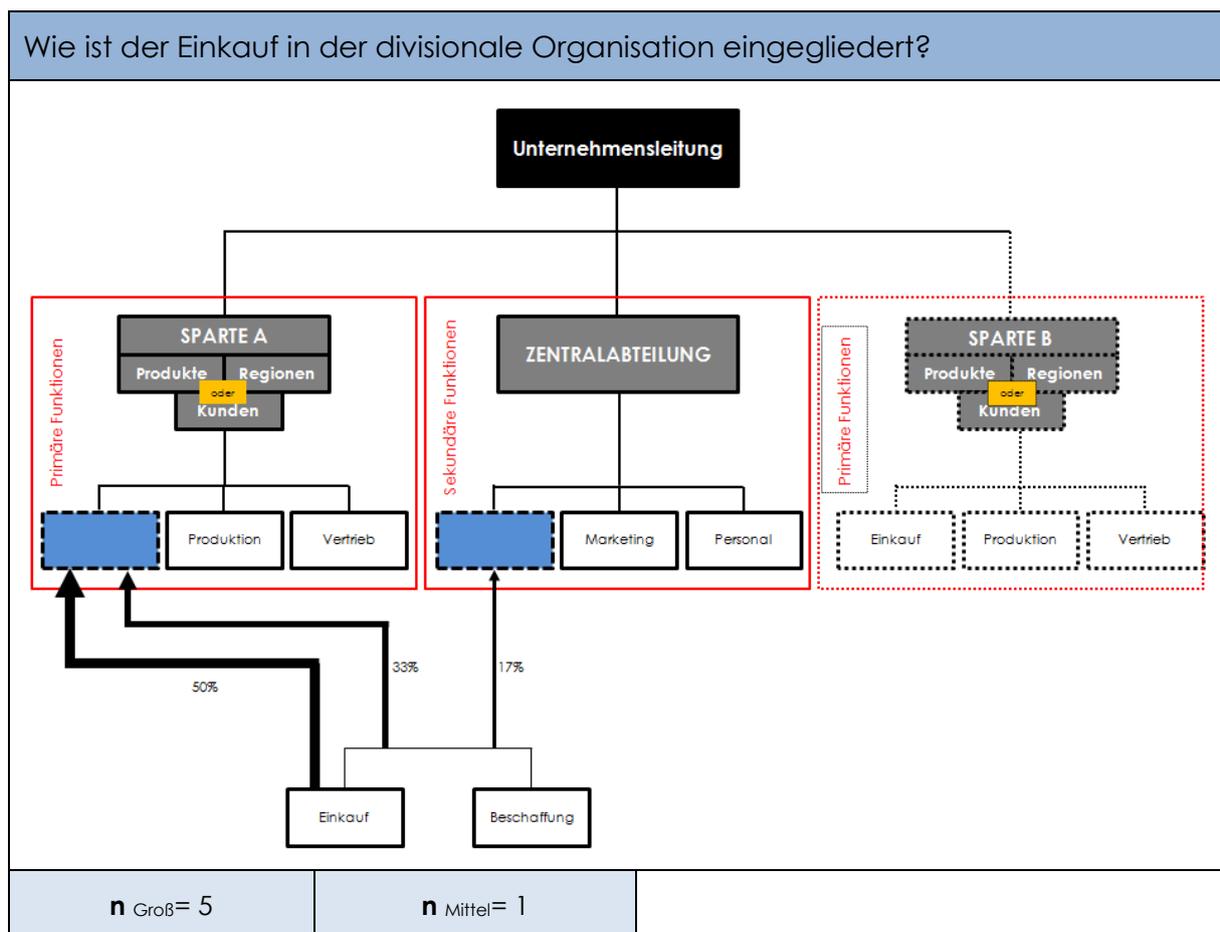


Abbildung 5.11: Eingliederung des Einkaufs in die Spartenorganisation<sup>311</sup>

<sup>310</sup> Vgl. u. a. Pifko (2009); S. 133

<sup>311</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an u.a. Pifko (2009); S. 133



Die Daten belegen, dass in neun von 18 Großunternehmen (50 %) und in fünf von sieben mittleren Betrieben (71,4 %) der Einkauf rein strategischer Natur ist. Die Beschaffung hingegen weist in der unternehmerischen Praxis verstärkt operativen Charakter auf (→ in sieben von 15 Großunternehmen und in sechs von sieben mittelständischen Industriebetrieben).

Um sämtliche Einkaufspotentiale tatsächlich ausschöpfen zu können, bedarf es einer Trennung des Einkaufs in zwei Teilbereiche, den operativen und den strategischen Einkauf.<sup>312</sup> Es soll deshalb erörtert werden, ob die Notwendigkeit einer Trennung in der unternehmerischen Praxis bereits erkannt wurde oder nicht.

#### **5.4.6 Trennung strategischer, operativer Einkauf**

Während sich der operative Bereich vorwiegend um die Abwicklung von Routinetätigkeiten wie etwa der physischen Versorgung interner Bedarfsträger mit benötigten Materialien und Dienstleistungen beschäftigt, ist der strategische Bereich u. a. darauf konzipiert, Abnehmer-Lieferantenbeziehungen zu planen, zu gestalten und die Lieferantenleistungen fortwährend auf Erfüllung zu überwachen und zu beurteilen.<sup>313</sup>

Eine Segmentierung des Einkaufs in zwei Teilbereiche befreit strategische Einkäufer weitgehend vom operativen Tagesgeschäft und ermöglicht, die dadurch gewonnenen Zeitreserven effizienter für die Beschaffungsmarktforschung und für Lieferantenverhandlungen zu nutzen. Eine vollständig physische Trennung birgt jedoch die Gefahr, dass das beschaffungsgutspezifische Know-how der eigentlichen Bedarfsträger nur unzureichend bis gar nicht in die strategische Planung einfließt.<sup>314</sup> Dieses Problem der unzureichenden Integration der dezentralen bzw. operativen Beschaffungseinheiten in die Strategiefindung kann auf eine mangelnde Schnittstellenpflege zwischen strategischen und operativen Bereichen zurückgeführt werden.<sup>315</sup> Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die strategischen Vorgaben und die operativen Pläne in-

---

<sup>312</sup> Vgl. Schröder (2009); S. 16 und Ehrenreich (2008); S. 14

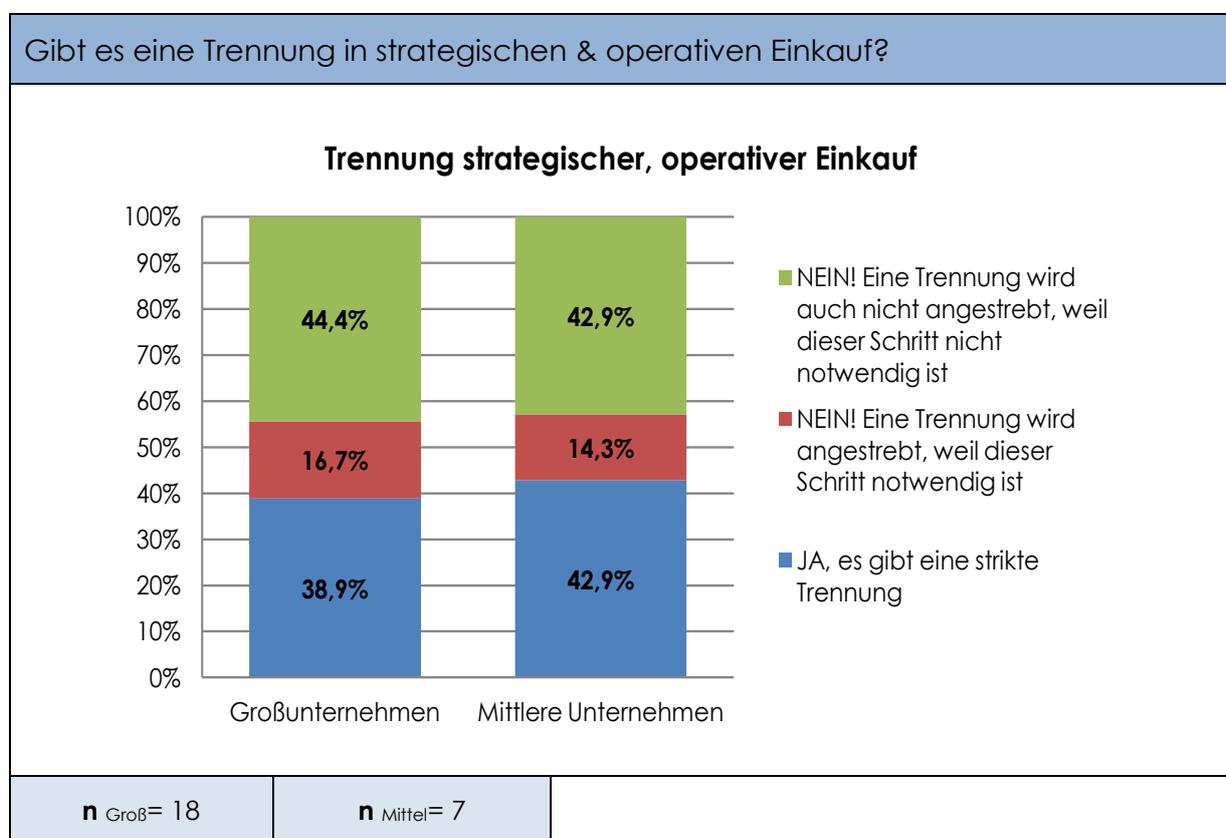
<sup>313</sup> Vgl. Schifferer (2004); S. 4 und u. a. Boutellier (2002); S. 24 und Gienke (2007); S. 208

<sup>314</sup> Vgl. Kellermann (2005); S. 54

<sup>315</sup> Vgl. u. a. Rudolph (2007); S. 62

haltlich nicht aufeinander abgestimmt werden, oder die Kommunikation zwischen beiden Teilbereichen lückenhaft ist.<sup>316</sup>

Das Ergebnis der Befragung widerspricht den subjektiven Einschätzungen, wonach wohl Großunternehmen aufgrund eines leichteren bzw. besseren Ressourcenzugangs eher eine differenzierte Beschaffungsorganisation in Erwägung ziehen als vergleichsweise mittlere Vertreter.<sup>317</sup> Die Auswertung beweist jedoch eindeutig das Gegenteil, dass die Relevanz einer Trennung beidseitig als nahezu gleichwertig eingestuft wird. Auch in naher Zukunft ist keine Verschiebung der Prioritäten zu Gunsten großer Unternehmen zu erkennen.



**Abbildung 5.13: Trennung strategischer/operativer Einkauf**

Während gegenwärtig um die 40 % aller Befragten eine Trennung des Einkaufs in strategische und operative Teilbereiche vorgenommen haben, wird sich der Anteil zukünftig auf gut jedes zweite Unternehmen erhöhen. Dies lässt den Rückschluss zu, dass mittlere Unternehmen in Bezug auf die Personalsituation, respektive die Anzahl beschäftigter Einkäufer und Qualifikationsniveau, zu den Großunternehmen aufge-

<sup>316</sup> Vgl. u. a. Hungenberg (2003); S. 11

<sup>317</sup> Vgl. Bär (2011); S. 46

geschlossen haben.<sup>318</sup> Interessant ist auch zu beobachten, dass sich für 44,4 % der Großunternehmen und 42,9 % der mittleren Unternehmen eine organisatorische Trennung als nicht notwendig erweist, obwohl Erfahrungswerte belegen, dass eine fehlende Trennung und die daraus resultierende Doppelbelastung der Einkäufer eine drastische Vernachlässigung der strategischen Aufgaben nach sich zieht.<sup>319</sup>

Interessant ist die Tatsache, dass von insgesamt elf Unternehmen, die gegenwärtig noch keine organisatorische Trennung vorgenommen haben, zehn Industrievertreter (→ 91 %) trotzdem den Posten eines strategischen Einkäufers besetzt haben. Deshalb wurde im Anschluss die Hypothese  $H_0$ , dass eine personelle Trennung in operative und strategische Einkäufer in keinem Zusammenhang mit der organisatorischen Trennung steht, untersucht. Da im Verlauf der Studie auch weitere Hypothesen aufgestellt werden, sollen im Anschluss einmal die statistischen Grundlagen und der Ablauf näher erläutert werden.

Ausgangspunkt sind zwei dichotome Variablen, also Variablen, die nur zwei Merkmalsausprägungen annehmen können. Als abhängige Variable X wurde die organisatorische Trennung, als unabhängige Variable Y die personelle Trennung gewählt. Beide Variablen können entweder den Wert 0 (→ es gibt keine Trennung) oder den Wert 1 (→ es gibt eine Trennung) annehmen. Um eine Ausgangsbasis zu schaffen, wurde eine Kontingenztabelle erstellt, die folgende Frage beantworten soll: Haben Unternehmen, die eine personelle Trennung haben, auch eine organisatorische Trennung? Siehe dazu ein allgemeines Beispiel:

---

<sup>318</sup> Vgl. u. a. Fröhlich-Glantschnig (2010); S. 62

<sup>319</sup> Vgl. u. a. Fröhlich-Glantschnig (2010); S. 62

	abhängige Variable X	unabhängige Variable Y
	(organisatorische Trennung)	(Personelle Trennung)
Unternehmen 1	1	1
Unternehmen 2	0	1
⋮	← Wertepaare →	
⋮	⋮	⋮
<b>Unternehmen n</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Tabelle: Kontingenztabelle

Alle Unternehmen, die sowohl eine organisatorische als auch eine personelle Trennung haben, bekommen das Wertepaar (1,1) zugewiesen. All jene Vertreter, die eine organisatorische, aber keine personelle Trennung vollziehen, erhalten das Wertepaar (1,0). Eine personelle Trennung bei gleichzeitig fehlender organisatorischer Trennung wird durch (0,1) charakterisiert. Natürlich ist auch die Kombination (0,0) denkbar, also wenn der Einkauf weder organisatorisch noch personell getrennt wird.

Im nächsten Schritt wurde eine sogenannte Kontingenzanalyse durchgeführt. Dafür wurde eine Vierfeldertafel (→ Ausprägung 2 x 2) erstellt. Siehe dazu anschließendes Beispiel:

	pers. Trennung	keine pers. Trennung	Summe
organ. Trennung	Häufigkeit von (1,1)	Häufigkeit von (1,0)	$\Sigma$
keine organ. Trennung	Häufigkeit von (0,1)	Häufigkeit von (0,0)	$\Sigma$
Summe	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$

Abbildung 5.14: Vierfeldertafel

Die Häufigkeiten der einzelnen Wertepaare ergaben sich direkt aus der eingangs erstellten Kontingenztabelle. Nach Bestimmung der Häufigkeiten wurden die Randsummen (in Abbildung symbolisiert durch „ $\Sigma$ “) gebildet.

Diese Vierfeldertafel diente sodann als Grundlage für die Erstellung einer Kontingenztafel. Diese Tabelle diente der Berechnung folgender Werte:

	Beobachtete Häufigkeit (Bij)	Erwartete Häufigkeit (Eij)	Abweichung Bij - Eij	Abweichung <sup>2</sup> (Bij - Eij) <sup>2</sup>	Quadr. Kontingenz
<b>(1,1)</b>					
<b>(0,1)</b>					
<b>(1,0)</b>					
<b>(0,0)</b>					
<u>Summe</u>					$\chi^2_{\text{empirisch}}$

**Tabelle 5.2: Kontingenztafel**

Die quadratische Kontingenz ( $\chi^2$ - Chi Quadrat) bestimmt, wie stark die zwei nominal skalierten Variablen X und Y zusammenhängen.<sup>320</sup> Die Formel für die quadratische Kontingenz lautet:<sup>321</sup>

$$\chi^2 = \frac{\sum_{\text{alle Felder}} (B_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Zu dessen Bestimmung benötigt man zum einen die beobachteten Häufigkeiten ( $\rightarrow$  die tatsächlich gemessenen Werte aus der Kontingenztafel  $B_{ij}$ ) und zum anderen die erwarteten Häufigkeiten ( $E_{ij}$ ). Eingesetzt in die Formel erhält man die quadratische Kontingenz.<sup>322</sup> Um die Höhe der Kontingenz zu untersuchen, berechnet man im Anschluss den Phi-Koeffizient ( $\phi$ ). Dieser ist die Wurzel aus dem Quotient der quadratischen Kontingenz und der Anzahl der beobachteten Wertepaare N [ $\rightarrow \phi = \text{WURZEL}(\chi^2 / N)$ ].<sup>323</sup> Je näher der  $\phi$ -Wert bei Eins liegt, desto stärker ist der Zusammenhang, bei  $\phi = 0$  gibt es gar keinen Zusammenhang.<sup>324</sup> Um in weiterer Folge die Signifikanz von  $\phi$  zu überprüfen, wird ein sogenannter Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest durchgeführt.<sup>325</sup>

<sup>320</sup> Vgl. Wegert (2010); S. 29

<sup>321</sup> Vgl. Wegert (2010); S. 30

<sup>322</sup> Vgl. Wegert (2010); S. 29f.

<sup>323</sup> Vgl. u. a. Bortz (2008); S. 259

<sup>324</sup> Vgl. Schulze (2007); S. 126

<sup>325</sup> Vgl. u. a. Bortz (2008); S. 259f.

Für die Durchführung des Unabhängigkeitstests werden zwei Hypothesen aufgestellt. Zum einen die Nullhypothese  $H_0$ , die den beiden Merkmalen X und Y keinen Zusammenhang attestiert, und zum anderen die Alternativhypothese  $H_1$ , die von einem Zusammenhang ausgeht.<sup>326</sup> Um zu überprüfen, welche der beiden Hypothesen nun Gültigkeit besitzt, vergleicht man die empirisch ermittelte quadratische Kontingenz (siehe Kontingenztafel) mit der theoretischen. Die Nullhypothese wird verworfen, wenn  $\chi^2_{\text{empirisch}}$  größer ist als die theoretisch quadratische Kontingenz  $\chi^2_{\text{theoretisch}}$ .  $\chi^2_{\text{theoretisch}}$  ist dabei das Quantil der Ordnung  $P=1-\alpha$  der Chi-Quadratverteilung ( $\rightarrow \alpha$  ist das Signifikanzniveau).<sup>327</sup> Um den theoretischen Wert zu bestimmen, genügt ein Blick auf die Tabelle der Quantile der Chi-Quadratverteilung. Zusammenfassend gilt Folgendes:

- $H_0$  wird angenommen wenn gilt:  $\chi^2_{\text{empirisch}} \leq \chi^2_{\text{theoretisch}}$
- $H_1$  wird angenommen wenn gilt:  $\chi^2_{\text{empirisch}} > \chi^2_{\text{theoretisch}}$

Zurück zur eigentlichen Hypothese  $H_0$ , dass zwischen organisatorischer und personeller Trennung des Einkaufs in jeweils strategische und operative Einheiten kein Zusammenhang existiert. Die nähere Analyse ergab einen lediglich schwachen Zusammenhang von ca.  $\phi = 22\%$ . Der Unabhängigkeitstest unter einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 10\%$ , bestätigte, dass die Variable Y = personelle Trennung unabhängig von der Variable X = organisatorische Trennung ist. Die Richtigkeit der Hypothese [ $H_0$ : if  $(1,14 \leq 2,706) \rightarrow$  „**richtig**“] wurde somit bewiesen. Die Unabhängigkeit beider Variablen bedeutet, dass die Installation eines strategischen Einkäufers keine organisatorische Trennung des Einkaufs zwingend voraussetzt. Dieses Ergebnis lässt sich beispielsweise dadurch erklären, dass der Einkauf formal zwar nur operativ ausgerichtet ist, die strategische Komponente jedoch informell (nicht Bestandteil im Organigramm bzw. in „Papierform“) mitberücksichtigt wird. Außerdem können Tätigkeiten eines strategischen Einkäufers durchaus auch von anderen Funktionsträgern, wie etwa dem Einkaufsleiter, der Geschäftsführung oder dem Leiter eines anderen Funktionsbereiches (Produktion, Vertrieb ...), dem der Einkauf direkt unterstellt ist, übernommen werden.<sup>328</sup> In diesem Fall gibt es zwar strategische Entscheidungen, die gefällt werden, für die jedoch kein zusätzlicher Einkaufsposten geschaffen wird.

---

<sup>326</sup> Vgl. u. a. Voß (2004); S. 446

<sup>327</sup> Vgl. u. a. Voß (2004); S. 448

<sup>328</sup> Vgl. u. a. Höller (2009); S. 89

Eine weitere Bedingung für den erfolgreichen Einkauf ist die frühzeitige Einbindung des Einkaufs in die Produktentwicklung. Der Zeitpunkt der Integration bestimmt den Einfluss des Einkaufs auf die Kostenstruktur eines Produktes und dessen Beitrag zur Kosteneffizienz im internationalen und weltweiten Vergleich.<sup>329</sup> Es soll folgend untersucht werden, ob gegenwärtig die Meinung der oftmals noch fehlenden Integration mit der unternehmerischen Praxis übereinstimmt.

#### **5.4.7 Integration des Einkaufs in die Produktentwicklung**

Betrachtet man den Produktlebenszyklus von der Entstehungs- über die gesamte Marktzyklusphase respektive von der Ideen- bis hin zur Marktausscheidungsphase (→ Degeneration), findet man die größten Kosteneinsparungspotentiale zu Beginn oder in der Mitte des Lebenszyklus.<sup>330</sup> Da vor allem die frühen Entwicklungsphasen maßgeblich die Gesamtkosten des späteren Endproduktes determinieren, ist es wichtig, den Einkauf frühzeitig, obgleich seiner hohen Markt- und Verhandlungskennntnisse, als internen Kooperationspartner in die Entwicklung mit einzubeziehen.<sup>331</sup> Als Faustregel gilt, dass ca. 70 % der gesamten Produktionskosten in der Produktentstehungsphase anfallen. Die Ex-post-Beeinflussung der Herstellungskosten eines Endproduktes ist, aus Sicht des Einkaufs, zumindest nur schwierig bis gar nicht realisierbar.<sup>332</sup> Spezifische Marktkenntnisse und bereits existierende Lieferantenkontakte ermöglichen zudem neben dem wertmäßigen Beitrag des Einkaufs auch eine Verkürzung des Time-to-Market. Aus einer vergangenen Studie geht hervor, dass sich durch eine frühzeitige Einbindung des Einkaufs neben Zeitvorteilen (Time-to-Market) vor allem Einsparungen bei Material- und Entwicklungskosten realisieren lassen.<sup>333</sup> Obgleich der hohen Hebelwirkung des Einkaufs in einem Entwicklungsprojekt findet nach wie vor oftmals eine zu späte Integration statt.<sup>334</sup>

---

<sup>329</sup> Vgl. Reißbüchel (2010); S. 13

<sup>330</sup> Vgl. Kraut (2002); S. 257 und u. a. Schuh (2005); S. 27

<sup>331</sup> Vgl. Ernst & Young AG (2009); S. 23

<sup>332</sup> Vgl. u. a. Höller (2009); S. 87

<sup>333</sup> Vgl. Ernst & Young AG (2009); S. 23

<sup>334</sup> Vgl. u. a. Schuh (2005); S. 27

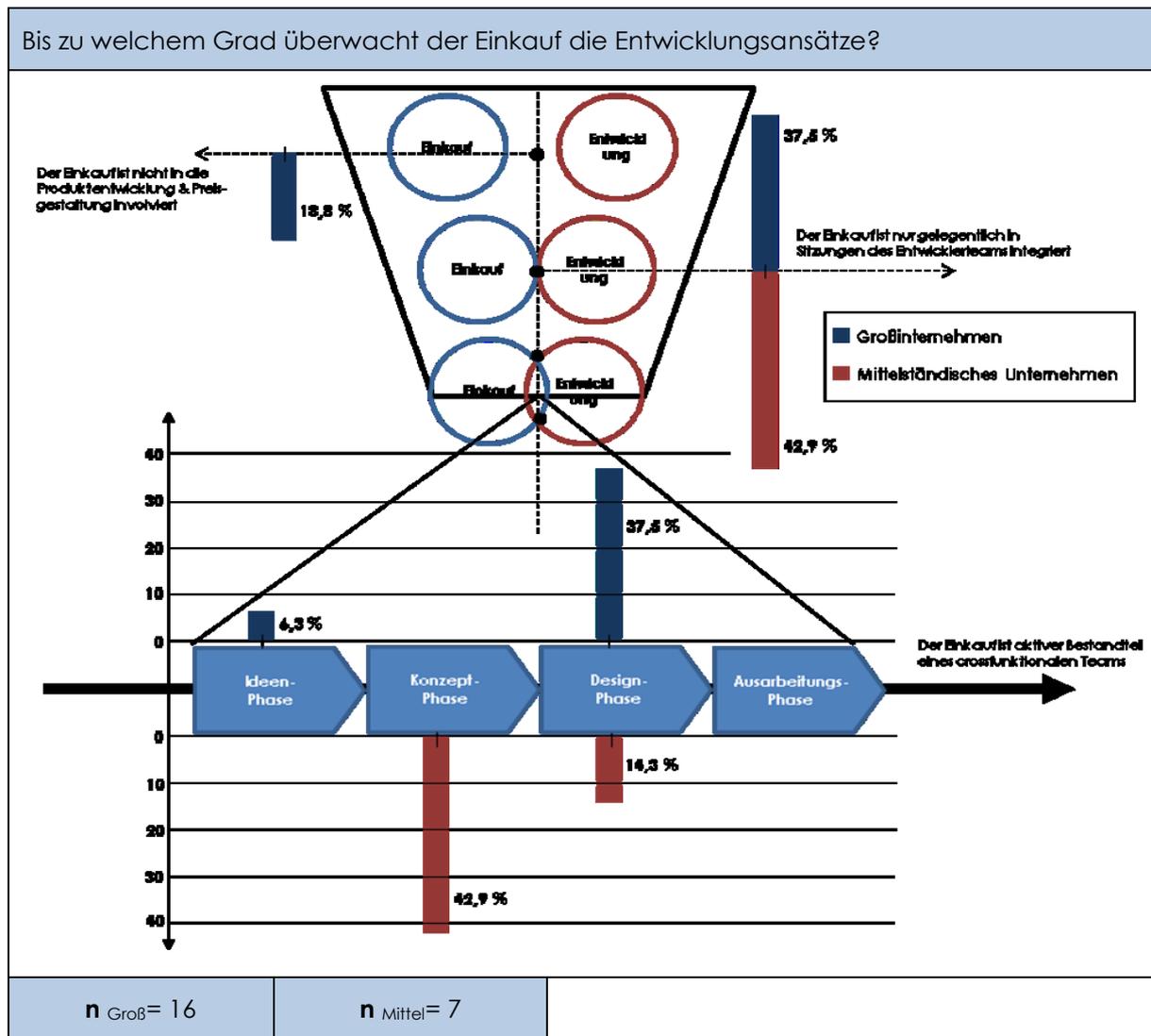


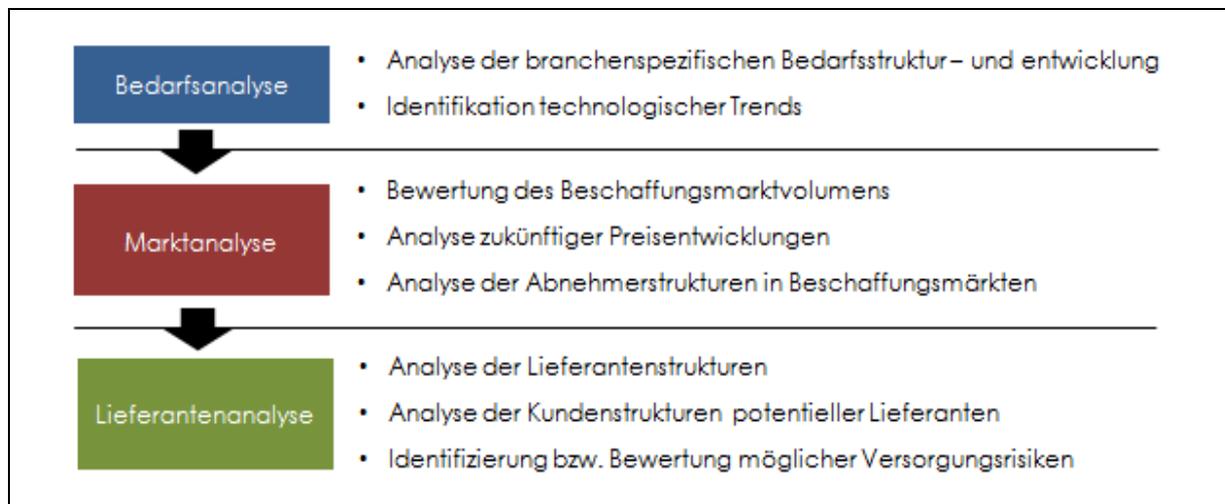
Abbildung 5.15: Integration des Einkaufs in den Entwicklungsprozess<sup>335</sup>

In der Abbildung sind blaue und rote Kreise zu erkennen. Die blauen Kreise symbolisieren den Einkauf, die rot umrandeten Kreise die Produktentwicklung. Der Grad der Kreisüberschneidung bestimmt dabei, symbolhaft, die Integrationsstärke des Einkaufs in die Produktentwicklung. Die aktive und regelmäßige Einbindung des Einkaufs als beständiger Bestandteil eines interdisziplinären Entwicklungsteams ist augenscheinlich noch immer ein Thema, das großteils vernachlässigt wird. Mehr als die Hälfte, oder exakt 56,3 % aller Großunternehmen und etwas weniger als 50 % aller mittelständischen Vertreter, binden den Einkauf maximal sporadisch bis gar nicht in den Entwicklungsprozess ein.

42,9 %, also knapp die Hälfte aller mittleren Industriebetriebe binden den Einkauf bereits in der Konzeptphase ein. Die frühe Integration des Einkaufs in diese Phase er-

<sup>335</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an u.a. Beitz (2003/2005); S. 171 ff.

möglicht Beschaffungsmarktpotentiale in das Produktkonzept zu integrieren.<sup>336</sup> Als gutes Beispiel für eine detaillierte Beschaffungsmarkanalyse sei das dreistufige Konzept von Siemens erwähnt (siehe dazu folgende Abbildung).



**Abbildung 5.16: Analyseaufgaben des Einkaufs in der Konzeptphase<sup>337</sup>**

Auf Basis der vom Einkauf eingeholten Informationen bzgl. der Beschaffungsmarktsituation werden für die verschiedenen Funktionseinheiten individuelle Make-or-Buy-Entscheidungen getroffen.<sup>338</sup> Noch in der Konzeptphase oder zumindest zu Beginn der Produktentwicklungsphase (Designphase) beginnt die Planung des Konzeptwettbewerbes durch den Einkauf.<sup>339</sup> Soll die Entwicklungsarbeit teilweise auf Modul- oder Systemlieferanten outgesourct werden, obliegt es im Verantwortungsbereich des Einkaufs, lieferantenseitige Konzeptvorschläge einem Vergleich zu unterziehen, um schlussendlich die dafür am geeignetsten Lieferanten vorzuselektieren.<sup>340</sup>

Die Mehrheit der Großunternehmen (37,5 %) bindet den Einkauf erst in der Designphase ein. Da in dieser Phase Produkte bereits konstruiert werden, muss zu Beginn bereits feststehen, welche Lieferanten welche Systeme oder Module liefern.<sup>341</sup> Grundgedanke dahinter ist die Parallelisieren von Entwicklungsschritten zwischen Zulieferer und Abnehmer, um die Time-to-Market-Zeitspanne sowie auch Kosten zu reduzieren und die Produktqualität zu optimieren (Simultaneous-Engineering-Ansatz).<sup>342</sup> Wird der

<sup>336</sup> Vgl. Wildemann (1999); S. 4

<sup>337</sup> Quelle: Eigendarstellung in Anlehnung an Vgl. Wildemann (1999); S. 4

<sup>338</sup> Vgl. Schömann (2012); S. 84

<sup>339</sup> Vgl. Wildemann (1999); S. 5

<sup>340</sup> Vgl. Wildemann (1999); S. 5 und Schömann (2012); S. 84

<sup>341</sup> Vgl. Schömann (2012); S. 84 und u. a. Akca (2005); S. 16

<sup>342</sup> Vgl. u. a. Akca (2005); S. 16

Einkauf erst in diese Phase integriert, obliegt die vorlaufende Beschaffungsmarktanalyse vorwiegend der F&E-Abteilung, weshalb das beschaffungsmarktspezifische Know-how des Einkaufs unberücksichtigt bleibt. Die Lieferantenauswahl erfolgt somit unter F&E- und weniger unter kaufmännischen Gesichtspunkten. Die Folge sind etwa höhere Beschaffungskosten, falsche Einschätzung des Versorgungsrisikos und nicht erkannte technologische Trends etc. In der Produktentwicklungsphase wird zudem nicht nur die Logistik, sondern auch die operative Umsetzung strategischer Beschaffungsvorgaben geplant.<sup>343</sup> Fehlen die strategischen Vorgaben des Einkaufs aus der Konzeptphase, so fungiert der Einkauf in der Entwicklungsphase eher als operatives Bestellorgan der F&E.

## 5.5 Personal

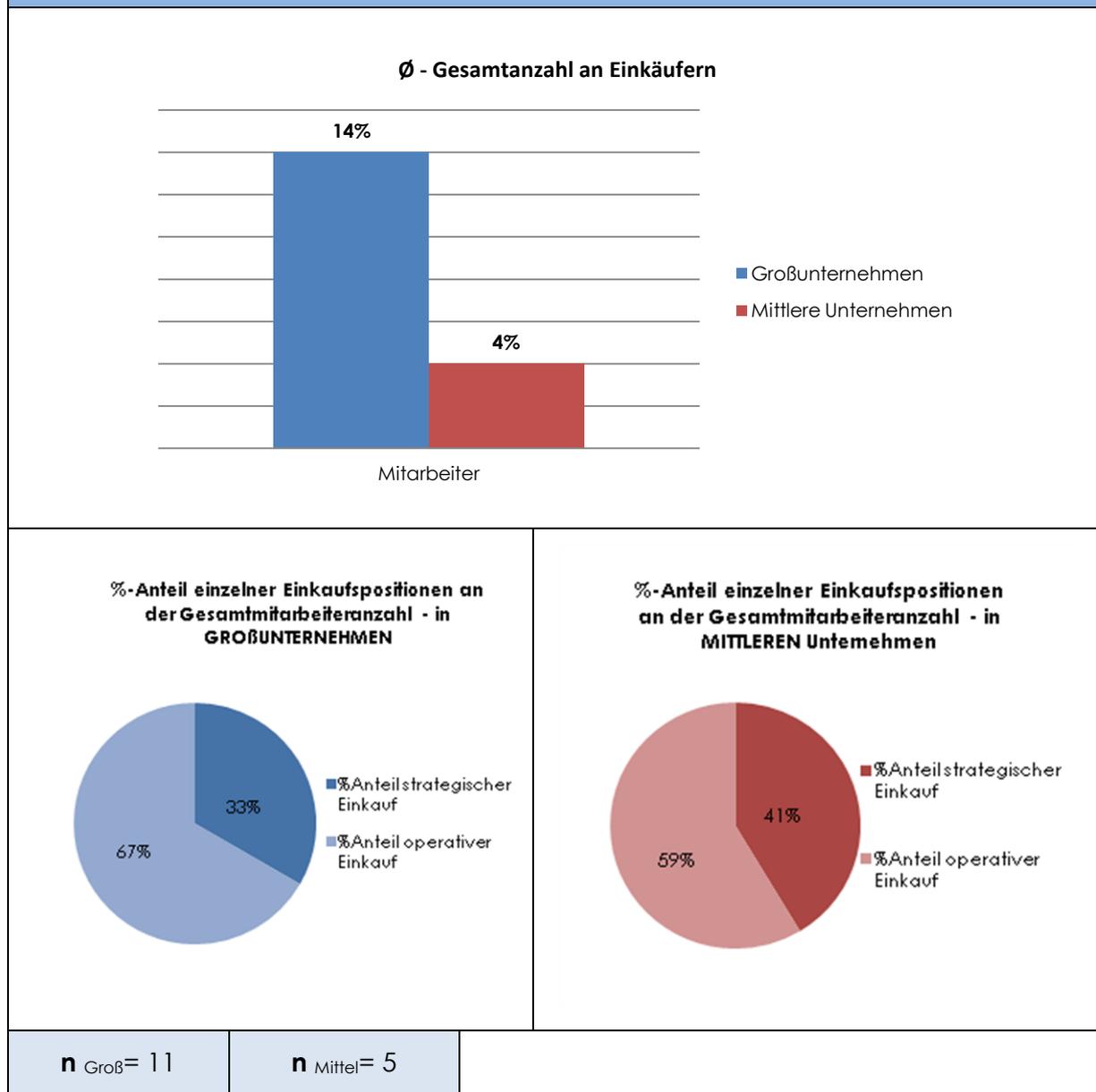
### 5.5.1 Personalsituation in österreichischen Industriebetrieben

Um einen ersten Einblick in die aktuelle Personalorganisation von Einkaufsabteilungen zu erhalten, wurde in der Studie zuerst die Personalsituation einzelner Unternehmen, respektive die Anzahl an Beschäftigten im Einkauf, sowie deren Verteilung auf die einzelnen strategischen und operativen Tätigkeitsbereiche untersucht. Diesbzgl. wurde Folgendes hinterfragt:

---

<sup>343</sup> Vgl. Schömann (2012); S. 84

Wie hoch ist die Anzahl der Beschäftigten in den einzelnen Einkaufspositionen?



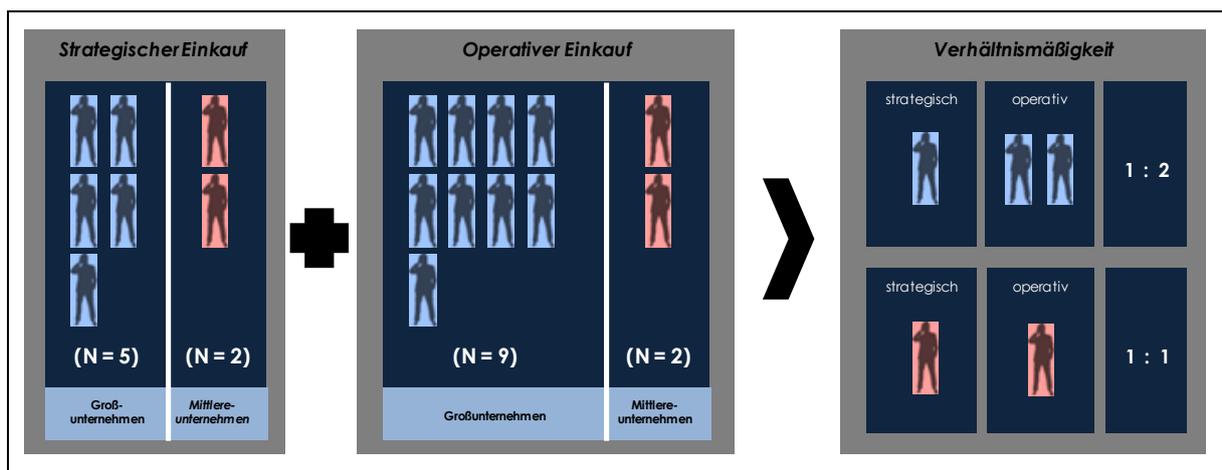
**Abbildung 5.17: Personalsituation**

Ein Vergleich zwischen großen und mittelständischen Unternehmen hat gezeigt, dass im Schnitt Großunternehmen ca. 14 und mittlere Unternehmen ca. vier Einkäufer beschäftigen. Die Einkaufsabteilung ist in Großunternehmen demzufolge durchschnittlich um das Dreieinhalbfache größer als in vergleichsweise kleineren Betrieben.

Bei der Aufteilung der Einkaufsmitarbeiter auf die jeweiligen Einkaufspositionen, strategisch und operativ, konnte eine interessante und zugleich unerwartete Beobachtung gemacht werden. Rechnet man die jeweiligen Prozentanteile auf die Anzahl der Mitarbeiter um, so beschäftigen Großunternehmen fast doppelt so viele operative wie strategische Einkäufer. Auf 14 Einkäufer entfallen fünf strategische und neun

operative Einkäufer. Jeder dritte Einkäufer in Großunternehmen nimmt demzufolge strategische Aufgaben wahr. Betrachtet man die Verhältnismäßigkeit zwischen strategischen und operativen Einkäufern, so kommt auf je zwei operative Einkäufer ein strategischer Einkäufer (→ Zahlen sind gerundet)

Obwohl anzunehmen war, dass in Großunternehmen das Verhältnis strategische zu operativen Einkäufern besser ist als bei mittleren Betrieben, konnte die Studie genau das Gegenteil beweisen. Gemessen an den durchschnittlich vier Einkäufern bedeuten die 41 % und 59 % nichts anderes, als dass es zwei operative und zwei strategische Einkäufer gibt. Das Verhältnis aus beiden Einkaufspositionen ist demzufolge 1:1, wonach auf je einen operativen Einkäufer ein strategischer Einkäufer entfällt. Dies lässt den Rückschluss zu, dass mittelständische Unternehmen in Bezug auf die strategische Ausrichtung des Einkaufs den großen Konkurrenten zumindest um nichts nachstehen. Die anschließende Grafik soll die Teilergebnisse zusammenfassend darstellen:

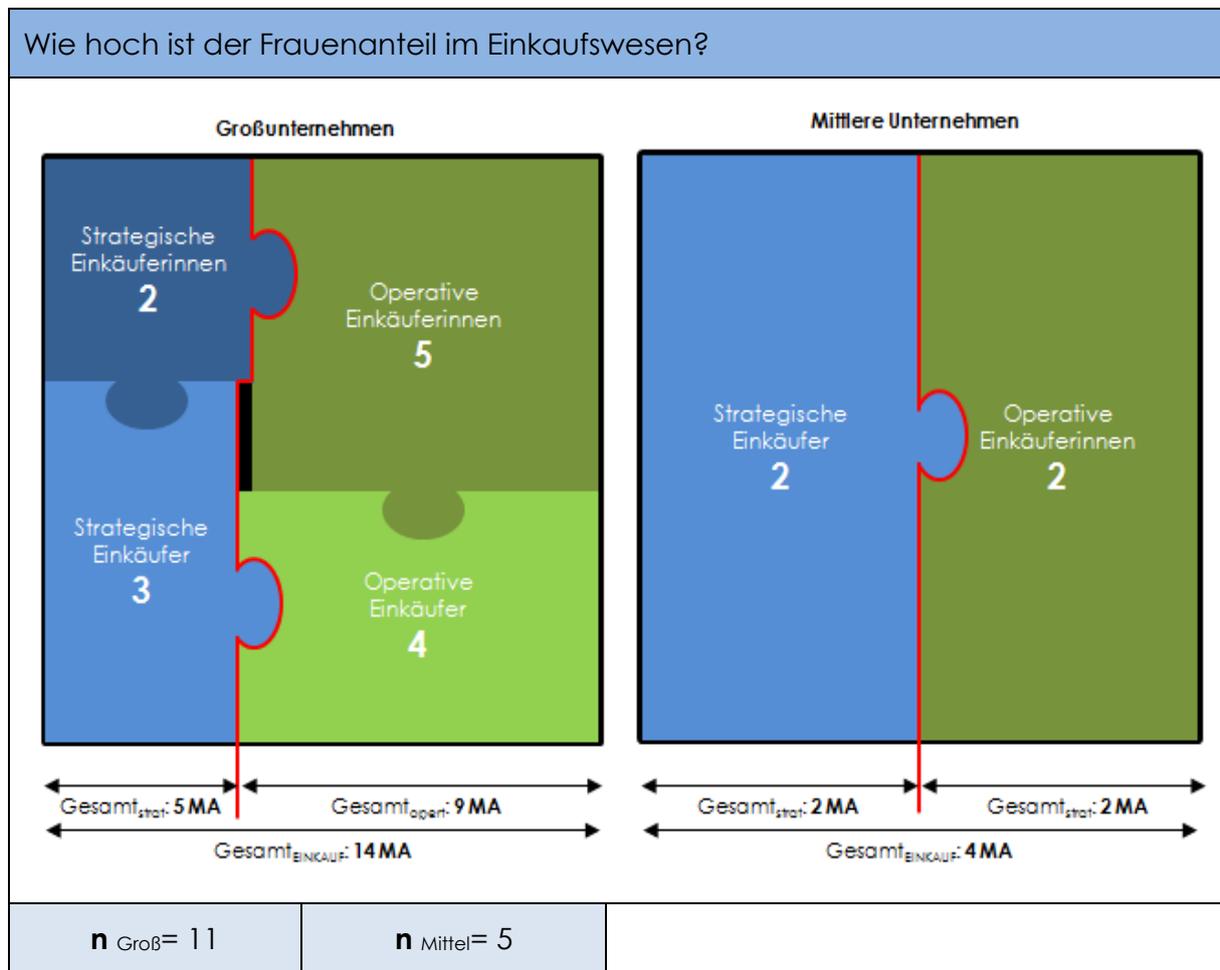


**Abbildung 5.18: Verhältnis strategisch zu operativen Einkäufern**

Abschließend sei noch erwähnt, dass bei dieser Frage der ursprüngliche Stichprobenumfang bei  $n_{\text{Groß}} = 15$  und bei  $n_{\text{Mittel}} = 7$  lag. Aufgrund teils unschlüssiger und fehlender Antworten musste der Stichprobenumfang auf  $n_{\text{Groß}} = 11$  und bei  $n_{\text{Mittel}} = 5$  korrigiert werden. Bei den Großunternehmen ergab in 73 % der Fälle die Summe aus Anzahl strategischer und operativer Einkäufer exakt die Gesamtanzahl der Mitarbeiter im Einkauf (→ 71 % bei den mittleren Unternehmen). Bei 20 % der Befragten ergab die Quersumme jedoch einen Wert, der entweder über oder unter der Gesamtanzahl an Einkäufern lag (→ 14 % bei den mittleren Unternehmen). Da Einkäufer nun entweder operative oder strategische Aufgaben wahrnehmen, stellt sich die Frage, welchen Tätigkeiten die anderen Einkäufer, die scheinbar weder strategisch noch operativ tä-

tig sind, wahrnehmen. Diese 20 % wurden als unschlüssig deklariert und deshalb aus der Wertung genommen. Als lückenhaft deklariert wurden auch all jene 7 % der Antworten, bei denen die Befragten nur Angaben bzgl. der Gesamtanzahl, nicht jedoch über die konkrete Aufteilung in strategische und operative Einkäufer machten (→ 14 % bei den mittleren Unternehmen). Die Korrektur des Stichprobenumfangs war notwendig, um eine einheitliche Vergleichsbasis zu schaffen.

Eine weitere zentrale Frage ist die nach der Rollenverteilung in den Unternehmen. Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit der Frage, ob der Einkauf eine reine Männerdomäne ist, oder ob Frauen gegenwärtig bereits eine entscheidende Rolle einnehmen. Die folgende Abbildung knüpft direkt an die vorherige an und bestimmt das Männer-Frauen-Verhältnis in strategischen und operativen Einkaufsbereichen.

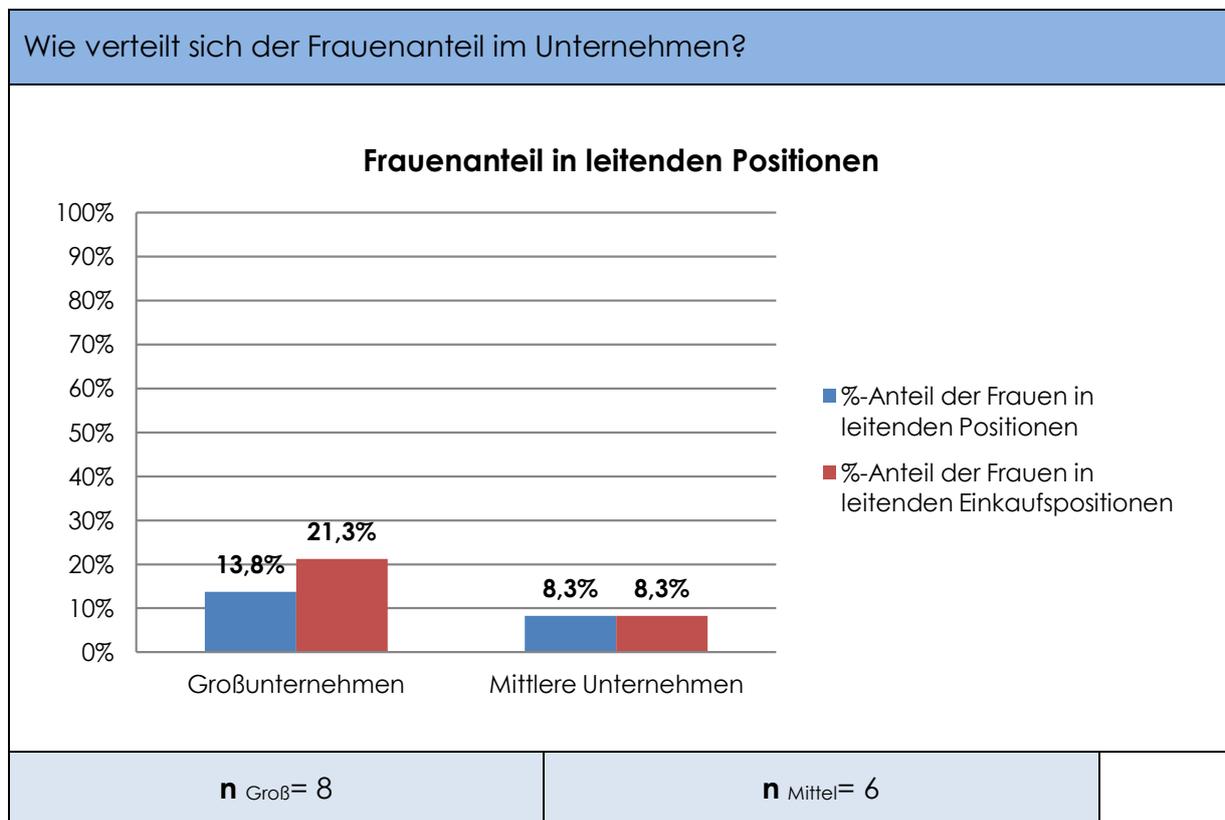


**Abbildung 5.19: Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen**

Wie bereits eingangs erwähnt beschäftigen Großunternehmen durchschnittlich 14 Einkäufer und mittlere Betriebe vier (→ siehe Abbildung 5.19: Gesamt<sub>EINKAUF</sub>). Sieht man sich die Rollenverteilung im Detail an, so erkennt man, dass in Großunterneh-

men auf fünf strategische Einkäufer zwei Frauen und auf neun operative Einkäufer fünf Frauen kommen. Das Verhältnis Männer zu Frauen liegt daher bei exakt 50 %. Eine Einkaufsabteilung in großen Unternehmen besteht demnach im Schnitt aus sieben Männern und sieben Frauen. Während das operative Tagesgeschäft offensichtlich eher eine „Frauendomäne“ ist, obliegt die strategische Verantwortung überwiegend den Männern. Ein ganz ähnliches Bild ergibt sich bei den mittleren Betrieben. Auch hier liegt der Anteil der Frauen bei 50 %. Der primäre Unterschied zu den Großunternehmen ist die klare Rollenverteilung, wonach Männer ausschließlich strategisch und Frauen zur Gänze operativ ausgerichtet sind.

Ein weiterer interessanter Aspekt konnte in Bezug auf die Rolle der Frau in Führungspositionen ausfindig gemacht werden. Siehe dazu folgende Abbildung:



**Abbildung 5.20: Frauen in Führungspositionen**

In Großunternehmen gibt es 1,5-mal mehr Frauen in leitenden Einkaufspositionen als vergleichsweise in anderen Funktionsbereichen. In mittleren Betrieben ist der Anteil der Frauen in Führungspositionen in beiden Fällen auf 8,3 % beschränkt. Die geringen Prozentzahlen deuten darauf hin, dass Frauen als Führungsinstanzen, egal ob im Einkauf oder anderen Bereichen, noch immer eine eher untergeordnete Rolle spielen. Dies mag vielleicht daran liegen, dass die Frauen Führungspositionen subjektiv als

unattraktiv erachten. Lediglich 15 % aller Frauen sehen sich zu Beginn ihrer Karriere in zukünftigen Führungspositionen, bei den Männern immerhin 37 %.<sup>344</sup>

Im Rahmen der Expertenbefragung konnte aufgedeckt werden, dass das Thema Frauen im Einkauf mittlerweile einen hohen Stellenwert einnimmt. Alle Befragten gaben zu Protokoll, dass dieses brisante Thema bereits auf Geschäftsführerebene oder zumindest auf Ebene des Abteilungsleiters behandelt wird. Dies lässt vermuten, dass ein ausgewogenes Männer-Frauen-Verhältnis ein zentrales Thema ist. Bei der Besetzung offener Einkaufsstellen konnte diesbezüglich jedoch keine eindeutige Vorgehensweise identifiziert werden. Während die einen sehr wohl auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis Wert legen, zählen für andere rein fachliche Kompetenzen. Für andere wiederum sind fachliche Qualifikationen gleichermaßen entscheidend wie ein ausgewogenes Männer-Frauen-Verhältnis.

Ein typisches Problem in der Geschlechterfrage ist zweifelsohne die Stereotypisierung. Gerade in Bezug auf die Fähigkeiten wird der Frau oftmals eine hohe Empathie und dem Mann eine gute technische Versiertheit unterstellt.<sup>345</sup> Ob sich die Männer deshalb besser als technische Einkäufer eignen als die Frauen, oder Frauen beim Einkauf von Sachgütern bevorzugt zu behandeln sind, sei dahingestellt. Zumindest ein Einkaufsleiter vertritt genau diese Ansicht. Es sei jedoch auch erwähnt, dass diese Haltungswiese nicht der einhelligen Meinung der restlichen Experten entspricht.

---

<sup>344</sup> Vgl. Vereinigung der österreichischen Industrie (2012); S. 5

<sup>345</sup> Vgl. u. a. Weber (2012); S. 214

## 5.5.2 Kompetenzprofile der Einkaufsposten

Um die Anforderungsprofile erstellen zu können, wurden die Studienteilnehmer gebeten, aus dem Gesamtkatalog möglicher Kompetenzen jene auszuwählen, die für die Ausübung der einzelnen Einkaufsposten subjektiv notwendig sind. Insgesamt wurden 19 potentielle Fähigkeiten definiert, wobei jede einzelne einem oder gleich mehreren Einkaufsposten zugeordnet werden konnte (→ Mehrfachauswahlmöglichkeit). Die pro Anforderung erzielten Prozentsätze wurden in Folge als Gradmesser für die Relevanz herangezogen. Je höher der Prozentsatz ist, desto mehr Unternehmen erachten diese Fähigkeit als relevant für einen Einkaufsposten. Jeweils gleiche Prozentsätze wurden zu sogenannten Ranggruppen zusammengezogen. Um eine adäquate Vergleichsbasis zu schaffen, wurde die pro Einkaufsposten unterschiedliche Anzahl von Ranggruppen auf eine einheitliche zehnteilige Skala von Zehn „unbedingte Voraussetzung“ bis Eins „irrelevant“ umgerechnet. Das Berechnungsschema ist in der anschließenden Abbildung beispielhaft dargestellt:

	Einkaufsleiter		
	%	Ranggruppen	Skalenwerte
Kommunikative Kompetenzen (Sprachliche Kompetenzen)	100,0%	0	10
Führungskompetenzen	100,0%	0	10
Hohe persönliche Belastbarkeitsgrenze	100,0%	0	10
Langjährige Erfahrung	100,0%	0	10
Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten	93,3%	1	9
Rechtliche Grundlagen	93,3%	1	9
Verhandlungsführung	93,3%	1	9
BWL	92,9%	2	8
Prozessmanagement	92,9%	2	8
Qualifikation (Akademische Ausbildung)	87,5%	3	7
Selbstmanagement (organisatorische Kompetenzen)	86,7%	4	6
	<b>Ranggruppen<sub>GESAMT</sub></b>	<b>13</b>	

Skalenwerte: Formel	Skalenwerte: gerundet
$\left[ \frac{\text{Gesamtanzahl an Gruppen} - \text{aktuelle Gruppe}}{\text{Gesamtanzahl an Gruppen}} \right] * 10 = \text{Stellenwert}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>[(13 - 0) : 13] * 10 = 10</math></li> <li>• <math>[(13 - 1) : 13] * 10 = 9</math></li> <li>• <math>[(13 - 2) : 13] * 10 = 8</math></li> </ul>

Abbildung 5.21: Berechnungsschema

Auf Basis dieses Verrechnungsschemas ergaben sich pro Einkaufsposten unterschiedlichste Ergebnisse, wie anschließende Abbildungen veranschaulichen. Es sei eingangs noch erwähnt, dass den Anforderungen im Intervall zwischen [8 – 10] ein ho-

her, zwischen [4 – 7] ein mittlerer und zwischen [1 – 3] ein niedriger Stellenwert beimessen wird.

### 5.5.2.1 Kompetenzprofil des Einkaufsleiters

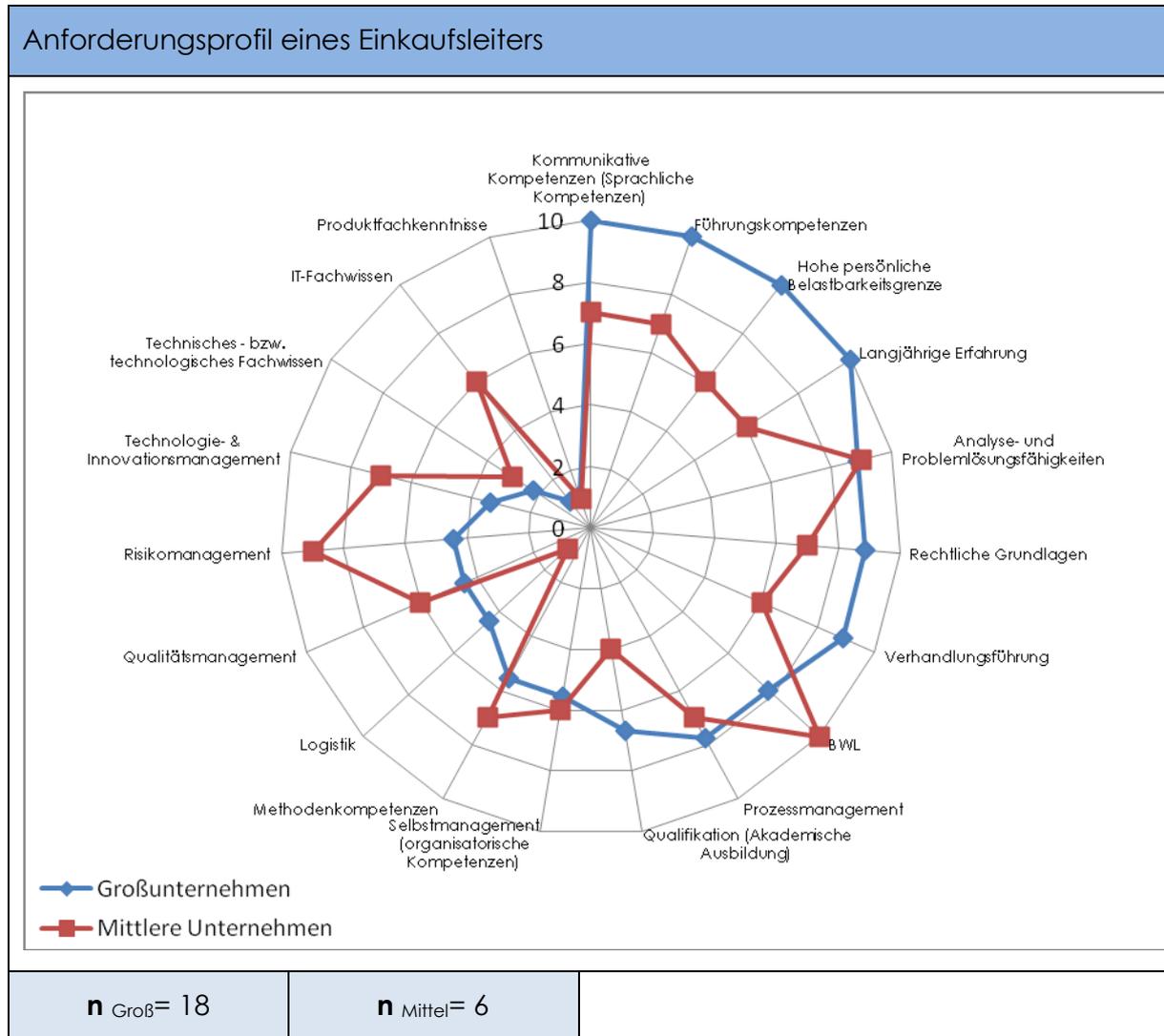


Abbildung 5.22: Einkaufsleiter-Profil

Der Vergleich der beiden Linien zeigt, dass an die Einkaufsleiter in Großunternehmen deutlich andere Anforderungen gestellt werden als in mittelständischen Betrieben. Während in Großunternehmen vor allem kommunikative Kompetenzen, langjährige Erfahrung, hohe persönliche Belastbarkeit und Führungsqualitäten abverlangt werden, müssen mittelständische Einkaufsleiter vor allem betriebswirtschaftliche Grundlagen beherrschen und detaillierte Kenntnisse im Umgang mit Risiken aufweisen. Obwohl das Risikomanagement in mittleren Industriebetrieben scheinbar eine Basisanforderung für Einkaufsleiter darstellt, ist diese Thematik in Großunternehmen eher unwichtig. Ein analytisches Denkvermögen und die Fähigkeit komplexe Probleme zu

lösen (Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten) ist ein Kriterium, das sowohl in Groß- als auch in mittleren Unternehmen einen gleich hohen Stellenwert einnimmt (→ neun auf der zehnteiligen Skala). Interessant ist auch die Tatsache, dass informationstechnologisches Fachwissen in mittleren Betrieben sehr wohl einen zumindest mittleren Stellenwert einnimmt, während Großunternehmen diese Zusatzqualifikation für Einkaufsleiter als total irrelevant erachten (→ Rang sechs gegenüber Rang eins).

### 5.5.2.2 Kompetenzprofil strategischer Einkäufer

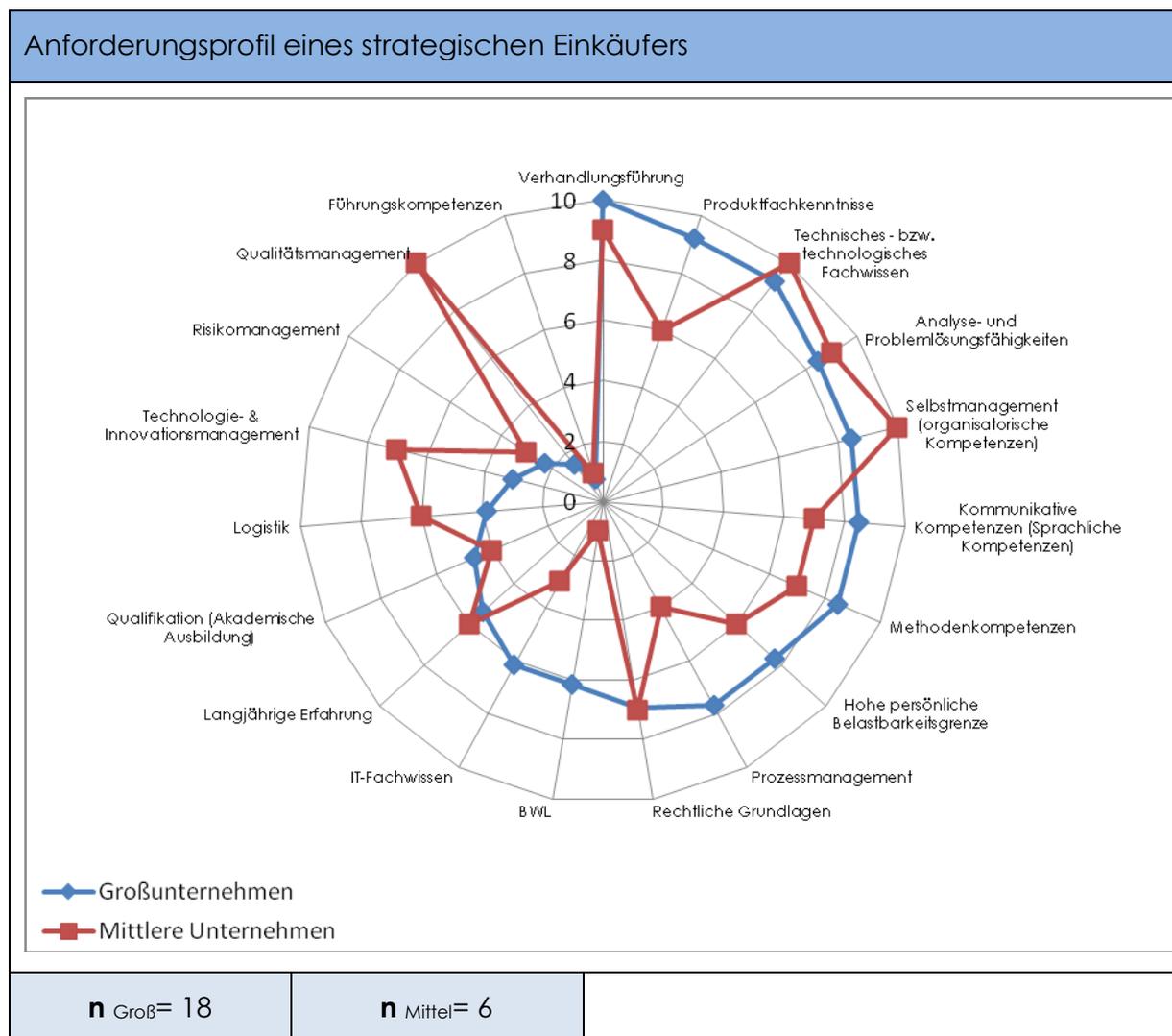


Abbildung 5.23: Strategischer Einkäufer – Profil

Auf Grund der Tatsache, dass Verhandlungen nicht nur ein Mittel zur Realisierung von Einsparungspotentialen darstellen, sondern auch zur Erzielung optimaler Konditionsbedingungen genutzt werden, ist der hohe Stellenwert der Verhandlungsführung als Basisanforderung strategischer Einkäufer erwartet und nachvollziehbar zugleich.<sup>346</sup> In

<sup>346</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (2008); S. 138f.

Großunternehmen müssen jedoch nicht nur strategische Einkäufer, sondern auch Einkaufsleiter hohes Verhandlungsgeschick aufweisen. Im Gegensatz dazu legen mittelständische Industriebetriebe Wert auf verhandlungssichere operative Einkäufer (→ immerhin Rang acht). Kerkhoff beispielsweise erachtet fundierte betriebswirtschaftliche und technische Grundkenntnisse als Voraussetzung für einen erfolgreichen Einkäufer.<sup>347</sup> Während wie bereits erwähnt BWL-Kenntnisse zum Anforderungsprofil eines Einkaufsleiters gehören, zählt das technische bzw. technologische Fachwissen zu den primär geforderten Kompetenzen eines strategischen Einkäufers (gilt gleichermaßen für große und mittlere Industriebetriebe). Da strategische Einkäufer sich u. a. mit Make-or-Buy-Entscheidungen, Sourcing-Strategien oder auch technologischen Entscheidungen auseinandersetzen müssen, sind spezifische Produktfachkenntnisse, zumindest innerhalb der zugehörigen Materialgruppe, unverzichtbar. Kerkhoff etwa sieht genau in diesem Punkt akuten Nachholbedarf.<sup>348</sup> Ein Vergleich der einzelnen Einkaufsposten ergab, dass die geforderten Produktfachkenntnisse in Großunternehmen durch strategische Einkäufer (→ Rang neun) und in mittelständischen Betrieben vorzugweise durch operative Einkäufer gedeckt werden müssen (→ Rang acht). Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten zählen größenunabhängig, gleich wie beim Einkaufsleiter, zu den fünf wichtigsten Anforderungen eines strategischen Einkäufers (→ Rang acht [GU], Rang neun [MU]). Organisatorische, sprachliche und methodische Kompetenzen sowie persönliche Belastbarkeit und Prozessmanagement nehmen in Großunternehmen den fast gleich hohen Stellenwert wie Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten ein (→ jeweils Rang acht gegenüber Rang neun). Diese Fünfergruppe wird bzgl. Relevanz in mittelständischen Industriebetrieben durch das Qualitätsmanagement substituiert (→ Rang zehn). Demzufolge hat die Festlegung von Qualitätsanforderungen und der Leistungstiefe sowie die systematische Auswahl und Bewertung von Lieferanten durch strategische Einkäufer in mittleren Industriebetrieben einen höheren Stellenwert als etwa die Fähigkeit Abläufe zu organisieren oder sprachliche Barrieren zu überwinden.<sup>349</sup> Das Qualitätsmanagement in Großunternehmen liegt, wenn überhaupt, im Verantwortungsbereich des Einkaufsleiters (→ Rang vier) und nicht in dem des strategischen Einkäufers (→ vergleichsweise lediglich Rang zwei). Interessant ist auch, dass in der unternehmerischen Praxis eine langjährige Erfahrung und das Beherrschen rechtlicher Grundlagen lediglich einen

---

<sup>347</sup> Vgl. Kerkhoff (2005); S. 116

<sup>348</sup> Vgl. Kerkhoff (2005); S. 116

<sup>349</sup> Vgl. u. a. Niemann (1997); S. 85

mittleren Stellenwert einnehmen, obwohl das BME diesen beiden Merkmalen einen theoretisch unerlässlichen Charakter zuordnet. Die Verhandlungsstärke eines strategischen Einkäufers als Basisanforderung entspricht wiederum der theoretisch geforderten.<sup>350</sup>

### 5.5.2.3 Kompetenzprofil operativer Einkäufer

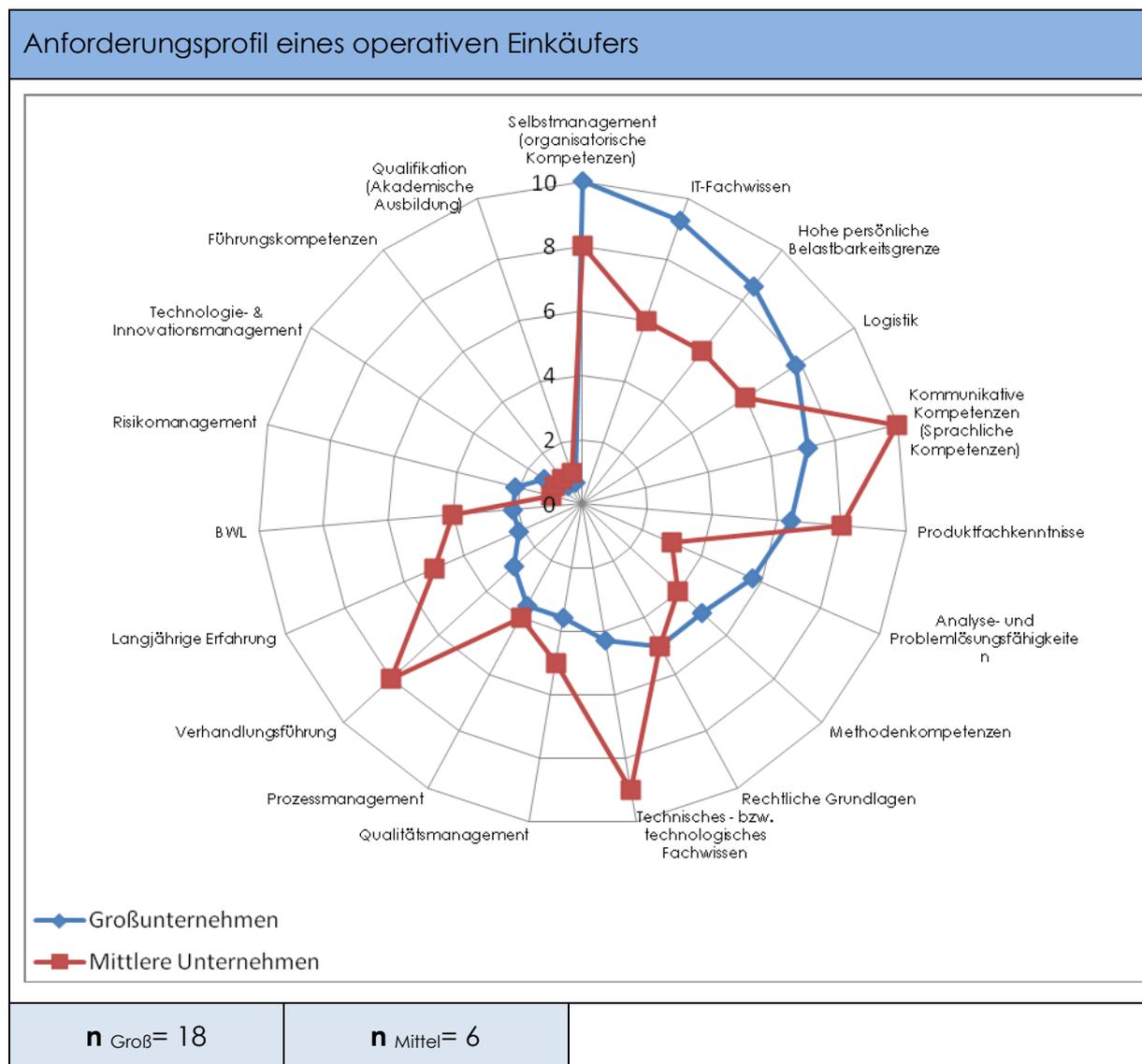


Abbildung 5.24: Operativer Einkäufer – Profil

Würde man das Anforderungsprofil eines operativen Einkäufers direkt aus der Abbildung ableiten, so ergäbe sich für Großunternehmen folgender beispielhafter Ansatz.

*„Als operativer Einkäufer in unserem Unternehmen besitzen Sie organisatorisches Geschick, sind belastbar bzw. stressresistent, haben einschlägige Erfahrung im Umgang mit IT-Anwendungen, besitzen ein logistisches Grundverständnis und haben*

<sup>350</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (2012); S. 10

ausgezeichnete Englischkenntnisse in Wort und Schrift, dann bewerben Sie sich unter ...”

In mittelständischen Industriebetrieben sieht das Anforderungsprofil anders aus. Nur organisatorische und sprachliche Fähigkeiten werden auch hier als primär relevant eingestuft. Anstelle der hohen Belastbarkeit und des logistischen bzw. IT-spezifischen Fachwissens müssen operative Einkäufer in mittleren Betrieben gute Produktkenntnisse, technisches bzw. technologisches Fachwissen und Verhandlungskompetenz aufweisen. Laut dem BME müssen operative Einkäufer jedoch nicht nur ein logistisches Grundwerkzeug mitbringen, sondern auch über Detailkenntnisse über den gesamten Beschaffungsprozess verfügen.<sup>351</sup>

### 5.5.3 Gehälter im Einkauf

Dieses Kapitel geht der Frage nach, in welchen Gehaltsklassen sich die einzelnen Einkauftypen bewegen, und erörtert des Weiteren, ob und auf welche Weise sich variable Vergütungssysteme im Einkauf bereits durchgesetzt haben.

Der empirische Vergleich von Gehaltsklassen zwischen den verschiedenen Einkauftypen und Unternehmensgrößen lieferte folgende Resultate:

	Einkaufsleiter		Strategischer Einkäufer		Operativer Einkäufer	
	GU	MU	GU	MU	GU	MU
< 2000 €	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	21,4 %	50,0 %
2000 € - 4000 €	7,7 %	0,0 %	40,0 %	40,0 %	71,4 %	50,0 %
4000 € - 6000 €	53,9 %	50,0 %	50,0 %	60,0 %	7,1 %	0,0 %
6000 € - 8000 €	23,1 %	33,3 %	10,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
8000 € - 10000 €	7,7 %	16,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
> 10000 €	7,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

**Tabelle 5.3: Gehaltsklassen im Einkauf**

Jeweils gut die Hälfte, also die überwiegende Mehrheit, aller befragten Groß- und mittleren Unternehmen gab zu Protokoll, dass die Einkaufsleiter ein monatliches Bruttogehalt von zwischen 4000 und 6000 Euro beziehen. Interessant ist auch die Tatsache, dass der Anteil der Einkaufsleiter, die zwischen 6000 und 8000 Euro und zwischen 8000 und 10000 Euro verdienen, in mittelständischen Unternehmen durchschnittlich

<sup>351</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (2012); S. 10

um ca. 10 % höher ist als bei Großunternehmen. Somit zahlt exakt die Hälfte der mittleren Betriebe ein Gehalt von mehr als 6000 Euro, wohingegen nur knapp über ein Drittel (38,5 %) aller Großunternehmen die 6000-Euro-Gehaltsgrenze überschreiten. Einkaufsleiter, die weniger als 4000 Euro bzw. mehr als 10.000 Euro verdienen, sind laut Studie eher als eine Ausnahmeerscheinung zu interpretieren.

Die Gehälter strategischer Einkäufer hingegen bewegen sich im Intervall zwischen 2000 und 6000 Euro. Die jeweilige Mehrheit der Befragten (50 % und 60 %) zahlt ihren strategischen Einkäufern ein Gehalt, dessen Niveau dem der Einkaufsleiter entspricht. Gut jeder zweiter strategischer Einkäufer erhält demzufolge ein monatliches Gehalt zwischen 4000 und 6000 Euro. Jeweils 40 % der Industrievertreter zahlen weniger als 4000 Euro. In dieser Gehaltsgruppe zwischen 2000 und 4000 Euro befinden sich, prozentual betrachtet, vorwiegend operative Einkäufer.

Hier sind auch die größten Unterschiede zwischen beiden Unternehmensgrößen auffindig zu machen. Während die Hälfte aller mittleren Unternehmen eine Vergütung von unter 2000 Euro für angemessen hält, verdienen operative Einkäufer in Großunternehmen in knapp drei Viertel Prozent aller Fälle zwischen 2000 und 4000 Euro. Der empirisch ermittelte Verdienst der jeweiligen Einkäufertypen entspricht generell den Erwartungen, lediglich der Einkaufsleiter wurde im Vorfeld als subjektiv höher eingeschätzt.

### **5.5.3.1 Variable Vergütungssysteme**

Die Mitarbeiter haben nicht nur den Bedarf unternehmensintern zu wachsen bzw. sich weiterzuentwickeln, sondern auch für die eingebrachten Leistungen in angemessener Form qualitativ und quantitativ honoriert bzw. entschädigt zu werden.<sup>352</sup>

Auf die konkrete Frage hin, ob die einzelnen Einkaufsabteilungen bereits variable Vergütungssysteme nutzen, wurden folgende Ergebnisse erzielt:

---

<sup>352</sup> Vgl. Gerding (2007); S.29

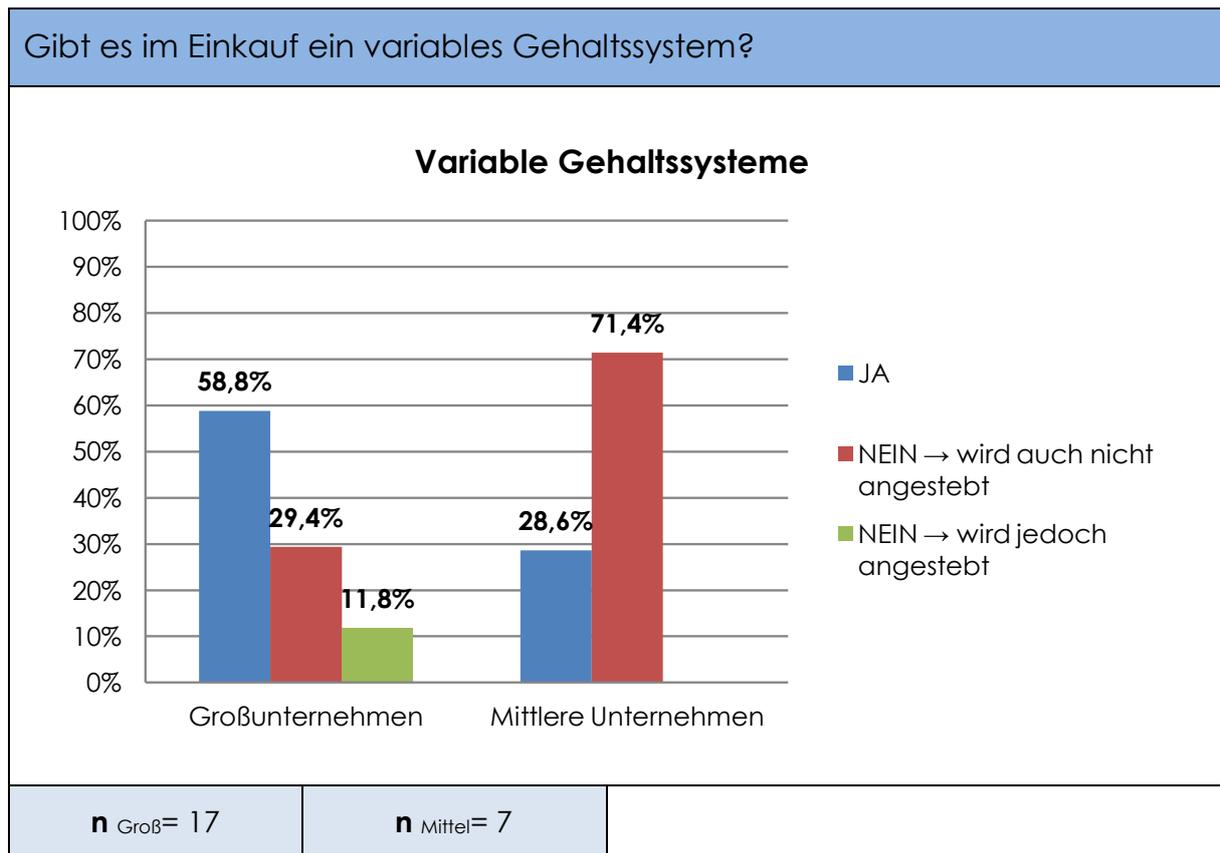


Abbildung 5.25: Variable Vergütungssysteme im Einkauf

Die Abbildung zeigt, dass variable Vergütungssysteme im Einkauf hauptsächlich von Großunternehmen genutzt werden. Aktuell zahlt gut jedes zweite große Industrieunternehmen variable Gehälter aus. Zudem ist zukünftig eine Steigerung auf knapp 70 % zu erwarten. Im Gegenzug dazu erachten fast drei Viertel aller mittelständischen Betriebe diese Form der Vergütung als nicht notwendig oder sinnvoll. In mittleren Unternehmen scheint die Entwicklung offensichtlich zu stagnieren. Des Weiteren wurden die Studienteilnehmer gebeten, preis zu geben, auf welcher Ebene variable Gehälter ausbezahlt werden.

	Einkaufsleiter		Strategischer Einkäufer		Operativer Einkäufer	
	GU	MU	GU	MU	GU	MU
Höhe ist leitungsabhängig	23,1 %	66,7 %	45,5 %	50,0 %	33,3 %	66,7 %
Höhe ist erfolgsabhängig	61,5 %	33,3 %	45,5 %	50,0 %	33,3 %	33,3 %
Höhe orientiert sich am Unternehmenswert	15,4 %	0,0 %	9,1 %	0,0 %	33,3 %	0,0 %

Tabelle 5.4: Variable Vergütung und dessen Berechnungsgrundlage

Einkaufsleiter in Großunternehmen werden in 61,5 % der Fälle erfolgsorientiert vergütet. Das monatliche Entgelt eines Einkaufsleiters in mittleren Industriebetrieben orientiert sich am Unternehmenswert.

tiert sich hingegen in 66,7 % der Fälle an der erbrachten Arbeitsleistung. In Bezug auf das Gehalt strategischer Einkäufer ist keine eindeutige Präferenz nur eines Vergütungssystems nachweisbar. Strategische Einkäufer werden in gut jedem zweiten Industriebetrieb, egal welcher Größe angehörig, zu gleichen Teilen entweder leistungs- oder erfolgsorientiert vergütet (45 % bzw. 50 %). Operative Einkäufer in mittleren Unternehmen werden schwerpunktmäßig leistungsorientiert bezahlt.

Die am häufigsten verwendete Basis für die erfolgsorientierte Vergütung ist in Großunternehmen der Gewinn mit 42,9 %, dicht gefolgt von nicht näher spezifizierten sonstigen Kennzahlen mit 35,7 %. Umsätze und Deckungsbeiträge sind Größen, die als Bemessungsgrundlage eher unberücksichtigt bleiben. Lediglich ein Großunternehmen gab an, die Arbeitsleistung am Umsatz zu quantifizieren. In mittleren Industriebetrieben sind alle Bemessungsgrundlagen mit jeweils 25 %, gleichgewichtet. Der Absatz scheint in der unternehmerischen Praxis keine adäquate Kennzahl zur erfolgsorientierten Vergütung zu sein.

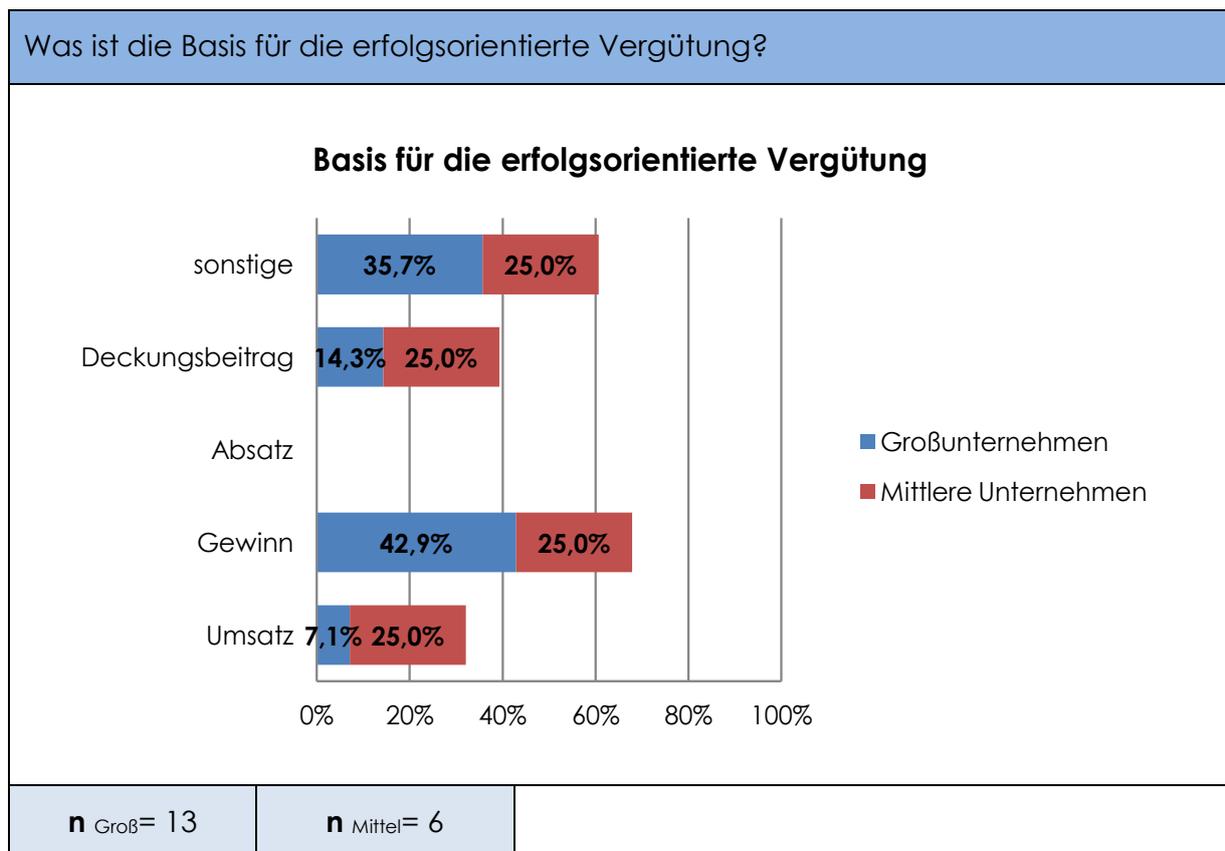


Abbildung 5.26: Basis für die erfolgsorientierte Vergütung

### 5.5.4 Schulungen im Einkauf

Die Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist nicht nur aus unternehmerischer Sicht von großer Bedeutung. Auf Grund ständig steigender Anforderungen an die Arbeitnehmer sollte dies auch in deren Interesse liegen. Der stetig steigende Druck auf die Mitarbeiter äußert sich vor allem durch die Forderung nach mehr Wissen und Flexibilität, erhöhte Verantwortungsbereitschaft und der Fähigkeit sich interdisziplinär mit Vertretern aus anderen Berufsgruppen austauschen zu können.<sup>353</sup>

Aus Arbeitnehmersicht ist die Aufrechterhaltung der Konkurrenzfähigkeit essentieller Bestandteil des Berufslebens. Dahinter verbirgt sich das Bestreben, neben der Wahrung von Aufstiegsmöglichkeiten die Chancen in den Bewerbungsprozessen zu verbessern. Die Konkurrenzfähigkeit der Mitarbeiter ist dabei abhängig von den Ambitionen, einerseits seine Kenntnisse up-to-date zu halten und andererseits bereits bestehendes Know-how zu aktualisieren bzw. zu vertiefen.<sup>354</sup>

Aus der unternehmerischen Perspektive betrachtet, definiert sich die Konkurrenzfähigkeit über die Fähigkeiten und Kompetenzen seiner Mitarbeiter. Betriebliche Investitionen in Personalentwicklungsmaßnahmen sind daher unumgänglich für den Unternehmenserfolg.<sup>355</sup> Eine mögliche Form der Personalentwicklung sind Schulungen und Seminare, respektive Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen, die auf bereits vorhandenem Basiswissen aufbauen. Im Fokus von Schulungsmaßnahmen stehen sowohl die Anpassungs- als auch die Aufstiegsweiterbildung. Ersteres zielt darauf ab, das gegenwärtige Know-how aufzufrischen und/oder an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Die Aufstiegsweiterbildung hingegen fokussiert die Ausweitung des aktuellen Wissens, um die Arbeitnehmer zur Übernahme neuer Aufgabenbereiche zu qualifizieren.<sup>356</sup>

Schulungen zur besseren Qualifizierung der Mitarbeiter leisten daher einen wertvollen Beitrag zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen und sollten daher unternehmensweit, daher in allen Abteilungen, forciert werden. Auch Einkaufsabteilungen sind da-

---

<sup>353</sup> Vgl. u. a. Dina Loffing (2010); S. 120

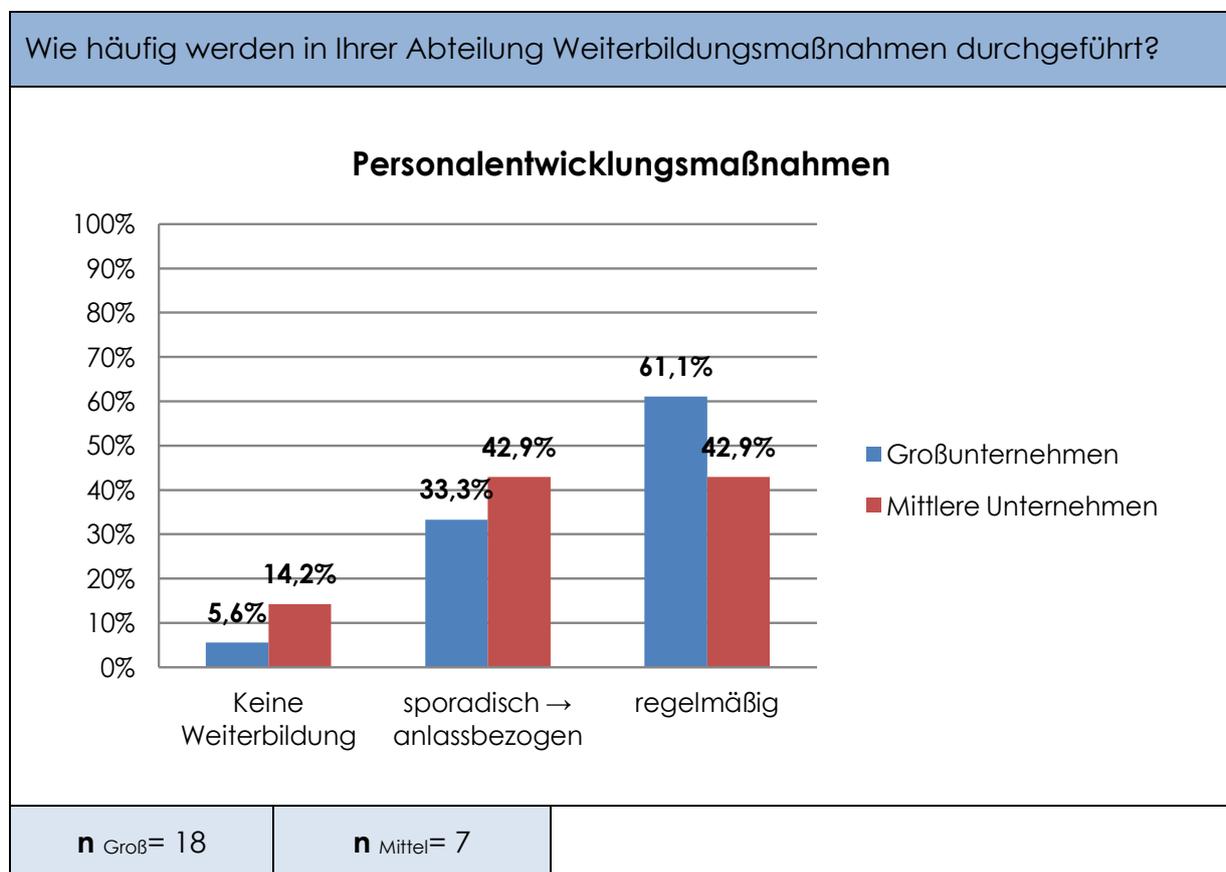
<sup>354</sup> Vgl. u. a. Maria Akhavan-Hezavei (2012); S. 556

<sup>355</sup> Vgl. Johann Walter (2009); S. 96 und Michael Paschen (2004); S. 9

<sup>356</sup> Vgl. Tabea Weillbrenner (2006); S. 31

zu angehalten, das Wissen ihrer Einkäufer an die sich ständig im Wandel befindlichen Märkte anzupassen. Schulungen im Bereich des Einkaufs sollten prinzipiell darauf abzielen, die Kenntnisse und Fähigkeiten auf ein Niveau zu heben, das die Einkäufer befähigt, Einkaufswerkzeuge effektiv und gewinnbringend zu nutzen.<sup>357</sup> Trotz der gestiegenen Anforderungen an die Einkäufer investieren, laut einer Umfrage im Jahre 2010, vor allem mittelständische Unternehmen zu wenig in Schulungsmaßnahmen.<sup>358</sup>

In der vorliegenden Studie soll ein Vergleich zwischen mittelständischen und großen Unternehmen aufzeigen, wie häufig Einkäufer geschult werden und ob diesbzgl. gravierende Unterschiede ausfindig gemacht werden können. Siehe dazu folgende Frage und Grafik:



**Abbildung 5.27: Häufigkeit der Weiterbildungsmaßnahmen**

Die Abbildung zeigt, dass 94,4 % aller Einkaufsabteilungen in Großunternehmen und 85,8 % in mittelständischen Unternehmen ihre Einkaufsmitarbeiter schulen. Es ist zu erkennen, dass die überwiegende Mehrheit der Großunternehmen ihr Einkaufspersonal sogar regelmäßig schult (61,1 %). Im Umkehrschluss bedeutet dies nichts anderes, als

<sup>357</sup> Vgl. Fabian Schiemer (2008); S. 6

<sup>358</sup> Vgl. u. a. Gerd Kerckhoff (2010); S. 105

dass zumindest in jeder zweiten Einkaufsabteilung die Mitarbeiter kontinuierlich weiterentwickelt werden. In mittelgroßen Betrieben hingegen gaben jeweils 42,9 % der Befragten an, entweder regelmäßig oder dem Bedarf angepasst zu schulen. Nur ein geringer Prozentsatz verzichtet gänzlich auf Schulungen. In Zahlen ausgedrückt verzichtet nur jedes 18. Groß- und jedes 7. mittlere Unternehmen auf Maßnahmen der Personalentwicklung. Die eingangs erwähnten hohen Prozentsätze (94,4 %, 85,8 %) lassen darauf schließen, dass Schulungen gegenwärtig bereits jenen hohen Stellenwert einnehmen, der ihnen gebührt.

Im Zug der Expertenbefragungen konnten vor allem Bildungsdefizite im Bereich der vernetzten Denkweise ausfindig gemacht werden. Ein möglicher Grund dafür ist die Tatsache, dass der moderne Einkäufer von morgen in der Lage sein muss, weit über Preisnachlässe, günstigere Bezugsquellen oder bessere Lieferkonditionen hinauszudenken und viel mehr als aktiver Gestalter des Kundennutzens in Erscheinung zu treten.<sup>359</sup> Eine reine fachspezifische Ausbildung bzw. Weiterbildung der Einkäufer wäre daher eher kontraproduktiv als zielführend. Alle Experten erachten deshalb die Aneignung von fächerübergreifenden Fähigkeiten als notwendig. Als sinnvolle Zusatzqualifikationen wurden u. a. persönliche und soziale Fähigkeiten, informationstechnologisches Fachwissen, juristische Kompetenz und Projektleitungsfähigkeiten genannt.

Das Schulungs- und Fortbildungsangebot im Einkauf wurde von den Experten als generell sehr umfangreich bis eher beschränkt, aber zumindest ausreichend bewertet. Eine genauere Hinterfragung legte offen, dass das Bildungsangebot durchaus dynamisch ist, sich also an neuen Trends & Entwicklungen im Einkauf orientiert. Zusätzlich gaben die Einkaufsverantwortlichen zu Protokoll, dass von Seiten der Geschäftsführung ausreichend Budget für die Personalentwicklung zur Verfügung gestellt wird.

---

<sup>359</sup> Vgl. Gloger (2012); S. 133

## 5.4 Prognose

Die Prognose ist ein Verfahren, welches durch Beobachtung bereits vergangener Geschehnisse versucht vermeintliche zukünftige Ereignisse, Entwicklungen und Verhaltensweise vorauszusagen.<sup>360</sup> Exakte Vorhersagen sind auf Grund der sich ständig ändernden Umgebungsbedingungen, wie etwa neue Technologien, neue Geschäftsfelder oder innovative Produkte, nahezu unmöglich. Diese zunehmende Veränderungsdynamik ist einer der Hauptgründe, warum aktuell gültigen Prognosen nicht immer blind vertraut werden darf. Unternehmen sollten daher in der Lage sein, Prognoseunsicherheiten durch präventives Aneignen von spezifischen Kompetenzen und einschlägigem Fachwissen kompensieren zu können.<sup>361</sup>

Im Zuge der Studie wurden die Teilnehmer gebeten, nähere Angaben zu ihrer Umsatzprognosegenauigkeit zu machen. Für die Ermittlung der Umsatzprognose stehen prinzipiell qualitative und quantitative Verfahren zur Verfügung, deren jeweilige Methodik jedoch keine weitere Aufklärung erfährt. Wie schwierig es ist, exakte Umsatzwerte zu prognostizieren, wird deutlich, wenn man sich die Vielzahl möglicher Einflussfaktoren vor Augen führt (siehe dazu folgende tabellarische Auflistung):

Einflussfaktoren auf die Umsatzprognose	
Artikelpreis	Sparquote
relative Preiswürdigkeit	Devisenkurs
Werbeaufwand	Marktzinssatz
Sortimentsbreite	Konjunkturerwartung
Reklamationsquote	Auftragseingänge
Volkseinkommen	Baugenehmigungen

**Tabelle: Umsatz und dessen Einflussfaktoren<sup>362</sup>**

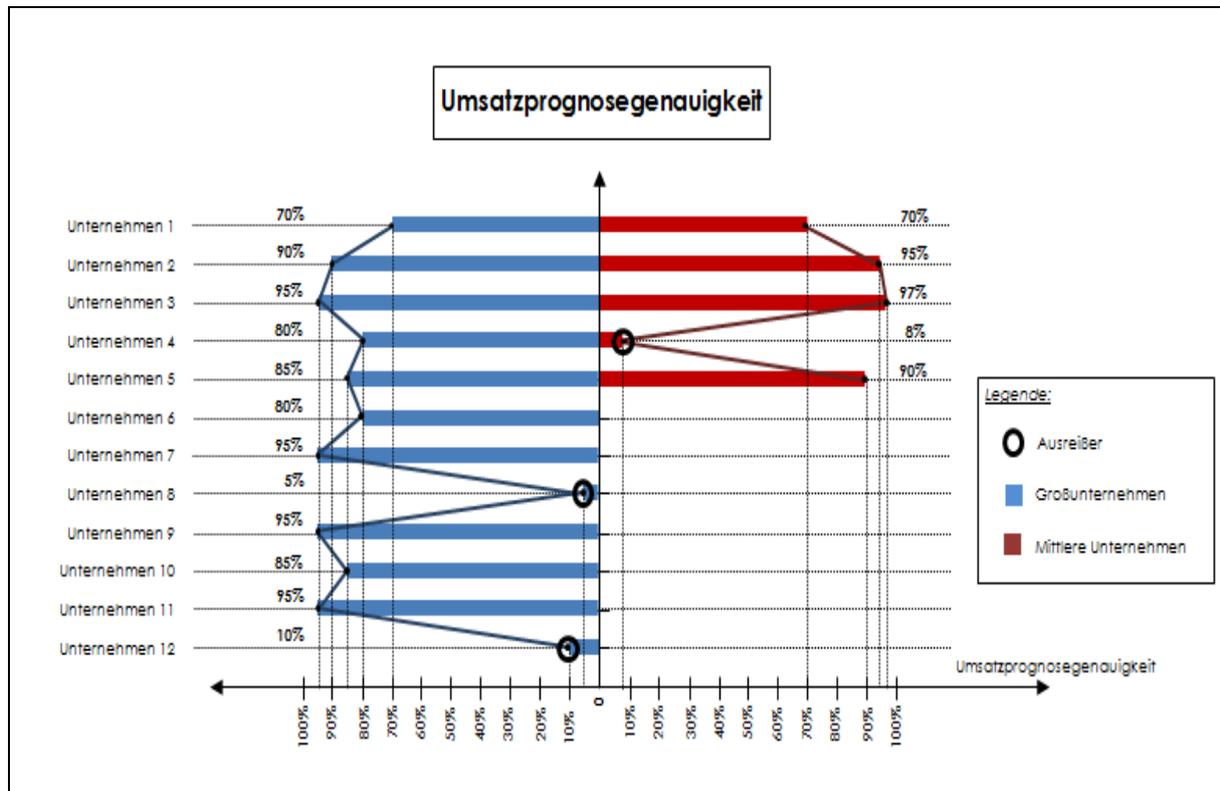
Der Stichprobenumfang belief sich auf zwölf Großunternehmen und fünf mittelständische Betriebe. Die nähere Betrachtung der Zahlen zeigte, dass die Umsatzprognosegenauigkeit beider Unternehmensgrößen nahezu identisch ist. Die Prognosegenauigkeit bei den großen Vertretern liegt bei durchschnittlich 73,8 % und bei den ver-

<sup>360</sup> Vgl. u. a. Schneider (2000); S. 3

<sup>361</sup> Vgl. u. a. Kerkhoff (2010); S. 55

<sup>362</sup> U. a. Lachnit (2006); S. 126

gleichsweise kleineren Betrieben bei exakt 72,0 %. Siehe dazu auch die nächste Abbildung, die alle Stichprobenwerte im Detail darstellt:



**Abbildung 5.28: Umsatzprognosegenauigkeit**

Die Aussagekraft beider Mittelwerte ist jedoch mehr als zweifelhaft, da auf Grund einiger Stichprobenwerte (5 %, 10 % und 8 %) sogenannte Ausreißer nicht ausschließbar sind.<sup>363</sup> Eine Umsatzprognosegenauigkeit von lediglich fünf bis zehn Prozent ist deutlich geringer als die Genauigkeit der überwiegenden Mehrheit, deren Werte im Intervall zwischen 70 % und 97 % liegen. Eine derart niedrige Prognosegenauigkeit erschien deshalb als unrealistisch und erforderte eine nähere Analyse des Stichprobenumfangs auf Ausreißer. Als Analysemethode wurde die sogenannte Boxplotmethode gewählt. Siehe dazu folgende Abbildung:

<sup>363</sup> Vgl. u. a. Schulze (2009); S. 205

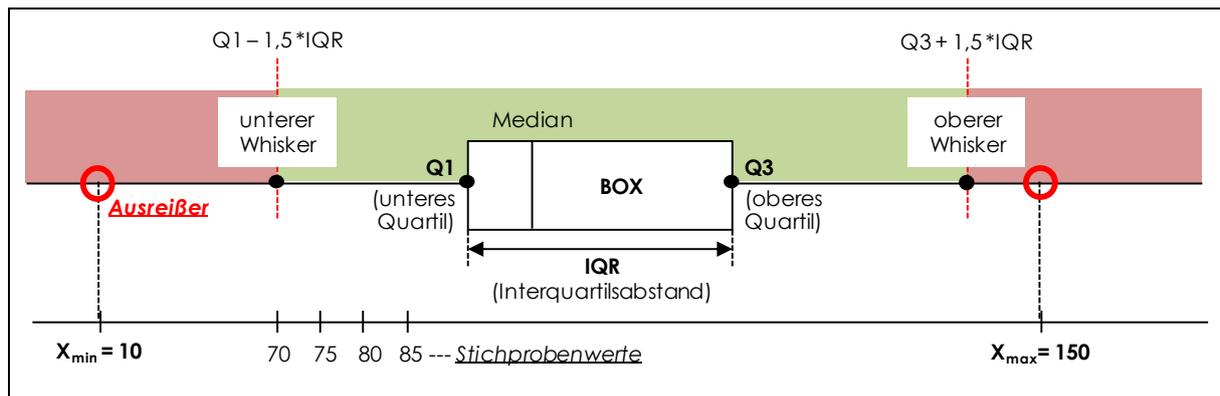


Abbildung 5.29: Boxplotmethode<sup>364</sup>

Ein Stichprobenwert gilt als Ausreißer, wenn der Wert mehr als das 1,5-Fache des Interquartilsabstandes (IQR) vom unteren oder oberen Quartil ( $Q1$ ,  $Q3$ ) entfernt liegt.<sup>365</sup> Alle Stichprobenwerte, die im grün markierten Bereich liegen ( $\rightarrow$  Intervall  $[Q1 - 1,5 \cdot IQR; Q3 + 1,5 \cdot IQR]$ ), gelten nicht als Ausreißer. Liegt ein Stichprobenwert außerhalb dieses Intervalls (rot markierter Bereich), so handelt es sich um einen Ausreißer. Ein Extremwert liegt vor, wenn ein Stichprobenwert um mehr als das 3-Fache des IQR von den Boxgrenzen ( $Q1$ ,  $Q3$ ) entfernt liegt.<sup>366</sup>

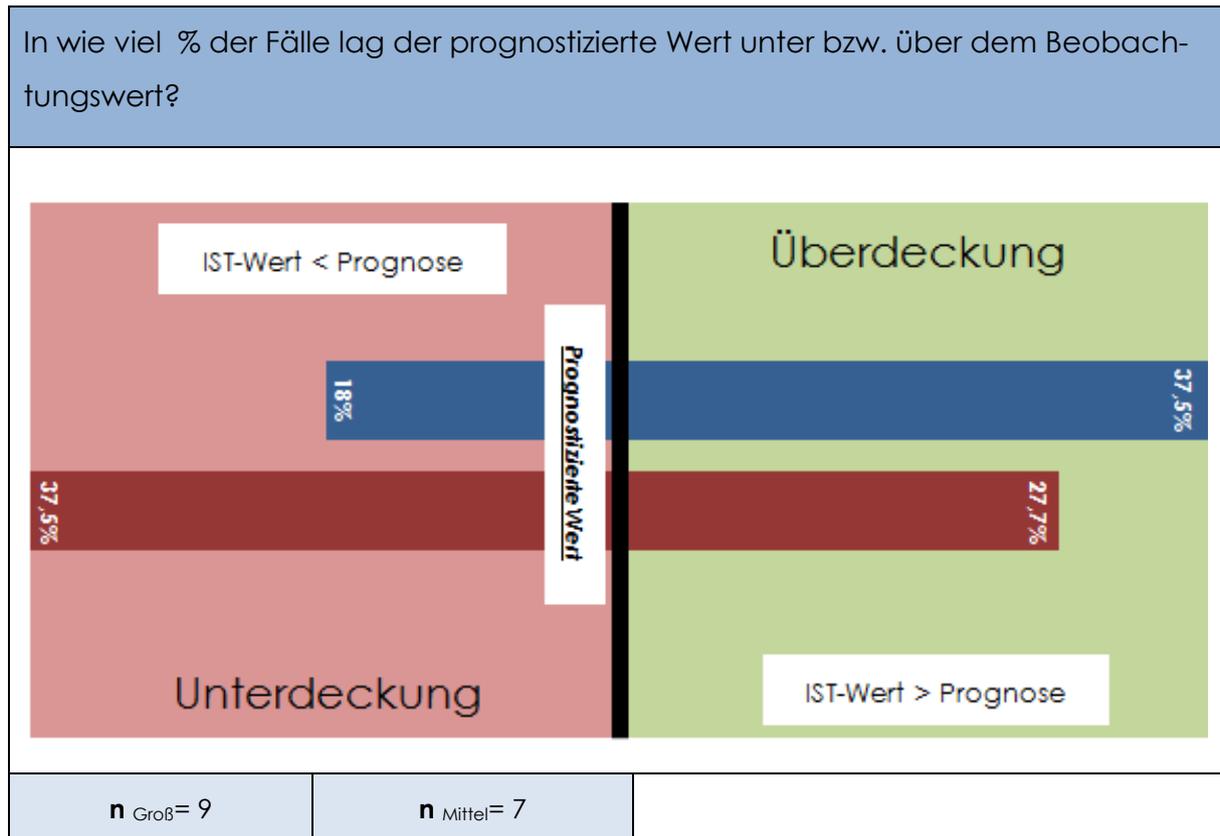
Im Rahmen dieser Analyse konnten die deutlich abweichenden Werte (5 %, 10 % und 8 %) eindeutig als Ausreißer identifiziert werden. Bei der 8 %-igen Umsatzprognosegenauigkeit handelt es sich sogar um einen extremen Ausreißer. Auf Grund der Tatsache, dass ein Tippfehler zwar vermutet wird, jedoch nicht eindeutig nachweisbar ist, wurden die identifizierten Ausreißer nicht aus dem Stichprobenumfang eliminiert. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass die Umsatzprognosegenauigkeit bei Eliminierung der Ausreißer auf Werte von 87 % (Großunternehmen) und 88 % (mittlere Unternehmen) korrigiert werden könnte.

In Bezug auf die Umsatzprognosegenauigkeit wurde des Weiteren hinterfragt, in wie viel Prozent der Fälle der prognostizierte Wert über bzw. unter dem tatsächlich beobachteten Wert lag. Siehe Näheres in anschließender Abbildung:

<sup>364</sup> Vgl. Achilles (2010); S.4

<sup>365</sup> Vgl. Bühner (2009); S. 74

<sup>366</sup> Vgl. Bühner (2009); S. 74



**Abbildung 5.30: Überdeckung, Unterdeckung**

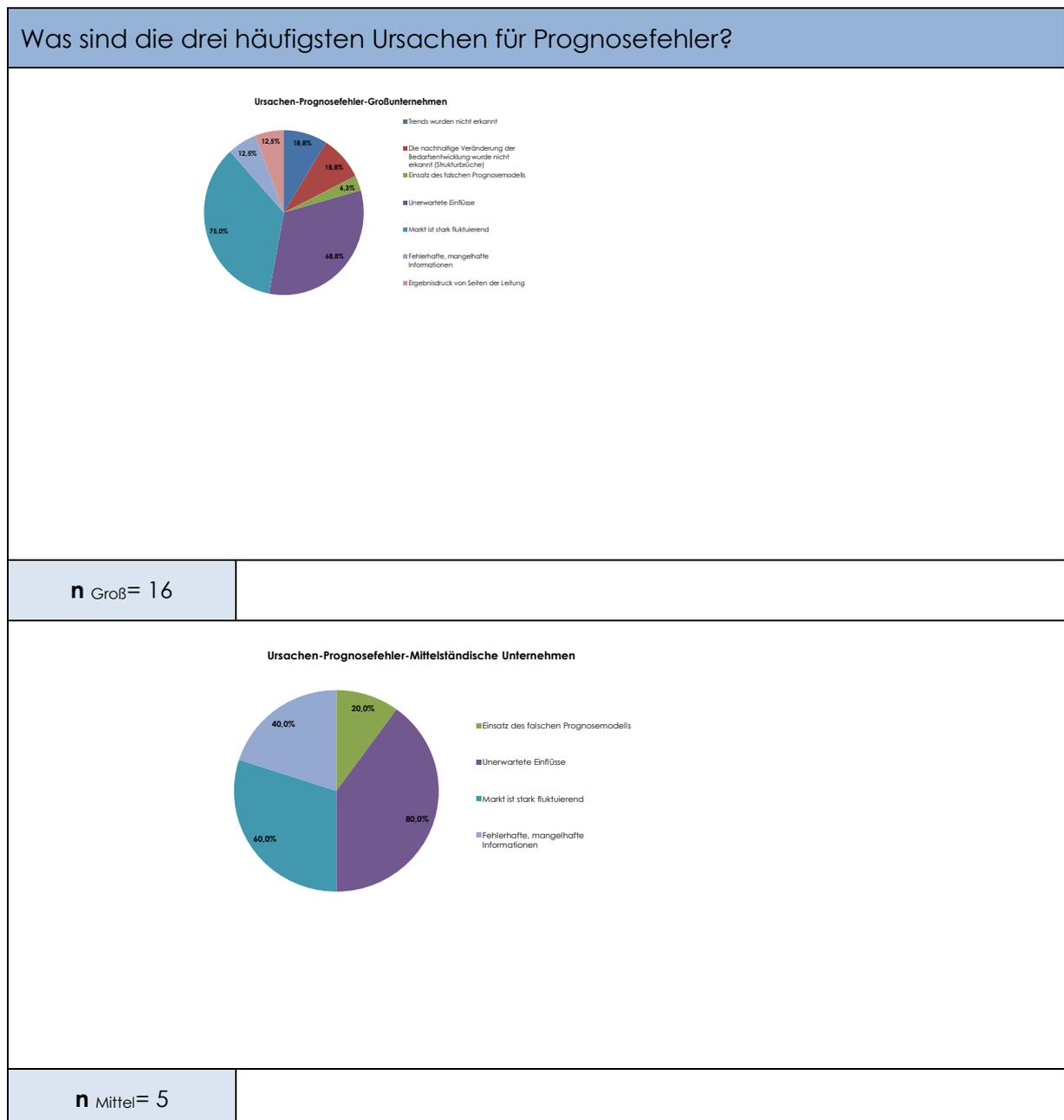
In Großunternehmen (→ siehe blaue Balken) fiel der tatsächlich erwirtschaftete Umsatz in 37,5 % der Fälle höher aus als der eigentlich prognostizierte Wert. In durchschnittlich 18 % der Fälle wurde ein niedrigerer Umsatz erwirtschaftet als erwartet. Ein etwas anderes Bild ergibt sich bei den mittelständischen Industriebetrieben (→ siehe rote Balken). Hier lag der tatsächlich erzielte Umsatz häufiger unter dem Prognosewert als darüber (37,5 % Unterdeckung, 27,7 % Überdeckung). Trotz breiter Streuung der Stichprobenwerte (von 5 % bis 80 %) konnten keine Ausreißer identifiziert werden, weshalb das Ergebnis als bestätigt angesehen werden kann.

Abschließend wurden die Industrievertreter aufgefordert, die drei häufigsten Gründe für Prognosefehler zu nennen. Diesbezüglich wurde den Teilnehmern eine Liste möglicher Ursachen zur Verfügung gestellt. Aus dieser Sammlung potentieller Fehlerursachen sollten jeweils die drei häufigsten Ursachen ausgewählt werden. Die vollständige Liste ist aus folgender Aufzählung zu entnehmen:

1. Trends wurden nicht erkannt
2. Die nachhaltige Veränderung der Bedarfsentwicklung wurde nicht erkannt (Strukturbrüche)
3. Einsatz des falschen Prognosemodells

4. Emotionale Beeinflussung der Ergebnisse
5. Der Glättungsparameter wurde zu niedrig gewählt
6. Fehlereintrittswahrscheinlichkeiten wurden nicht berücksichtigt
7. Fehlerhafte, mangelhafte Informationen
8. Ergebnisdruk von Seiten der Leitung

Die Ergebnisse dieser Befragung wurden in zwei Kreisdiagrammen, jeweils getrennt nach großen und mittleren Unternehmen, zusammengetragen.



**Abbildung 5.31: Ursachen für Prognosefehler**

Bei beiden Unternehmensgrößen sind fluktuierende Märkte und unerwartete Einflüsse die zwei größten Ursachen für Prognosefehler. Während mangelhafte Informationen bei mittleren Unternehmen zusätzlich in 40 % der Fälle die Prognoseergebnisse negativ beeinflussen, spielen diese bei den Großunternehmen nur eine vergleichsweise geringfügige Rolle (12,5 %). Bei Großunternehmen ist die dritthäufigste Ursache für Prognosefehler ein nicht erkannter Trend oder Strukturbruch (jeweils 12,5 %).

Wie eingangs erwähnt, soll aufgezeigt werden, welche Ansatzpunkte es gibt, um zukünftige Fehlprognosen zu vermeiden. Da in beiden Fällen sowohl fluktuierende Märkte als auch unerwartete Einflüsse Hauptverursacher für falsche Prognoseergebnisse sind, erschien es als zweckmäßig, diese Einflussgrößen näher zu untersuchen.

- Unerwartete Einflüsse sind nicht vorabsehbar, sie passieren zufällig und können präventiv nur schwer bis gar nicht in die Prognose miteinkalkuliert werden. Unerwartete Einflüsse sind häufig der Grund für sogenannte Strukturbrüche, wie etwa ein Anstieg der Rohstoffpreise durch globale Verknappung.<sup>367</sup> Abhilfe kann, unter diesem Kontext, nur eine Neuwahl oder Anpassung des Prognosemodells, etwa durch Modifikation bisheriger Modellparameter, schaffen.<sup>368</sup>
- Dynamische Märkte unterliegen starken Schwankungen, weshalb vergangene aufgedeckte Gesetzmäßigkeiten zukünftig oftmals ihre Gültigkeit verlieren. Um vergangene Gesetzmäßigkeiten möglichst genau auf deren zukünftige Bedeutung hin zu bewerten, benötigt man detaillierte empirische Informationen. Schuld an Fehlprognosen sind, in diesem Zusammenhang, oftmals lückenhafte oder inkorrekte Informationen, falsche Schlussfolgerungen oder mangelnde Markterfahrungen.<sup>369</sup>

Prognosen werden heutzutage auch verwendet, um die Chancen und Risiken neuer Technologien zu bewerten. Nicht nur das Arbeitsumfeld, sondern auch das private Leben wird immer stärker von Technologien dominiert. Technologien tragen dazu bei, komplexe Prozesse besser zu beherrschen bzw. deren Ablauf zu beschleunigen oder

---

<sup>367</sup> Vgl. Degenkolb (2008); S. 17

<sup>368</sup> Vgl. Degenkolb (2008); S. 17 und Rinne (2008); S. 162

<sup>369</sup> Vgl. Pepels (2004); S. 323

deren Steuerung zu erleichtern.<sup>370</sup> Auch der Einkauf ist angehalten, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Inwieweit der Einkauf tatsächlich in das betriebliche Technologiemanagement eingebunden ist, gibt anschließendes Kapitel Aufschluss.

## 5.5 Technologiemanagement

Durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ist es global vernetzten Unternehmen möglich, trotz großer Entfernungen ihre Prozesse und Arbeitsaufgaben länderübergreifend besser zu koordinieren. Auch der private Sektor wurde durch neue Technologien stark verändert, wie etwa bessere Mobilität des Menschen, ständige Erreichbarkeit sowie orts- und zeitunabhängiger Zugang zum Internet durch Mobiltelefone, bessere medizinische Versorgung etc. Mit dem technologischen Fortschritt entstehen jedoch auch Nachteile, wie etwa neue Automatisierungstechnologien, die den Mensch als Produktionsfaktor immer stärker substituieren.

Der technologische Fortschritt führt zwangsläufig zu einer Veränderung der kundenseitigen Bedarfsstruktur, weshalb Unternehmen immer stärker gefordert werden, ihre Produkte und Verfahren an die sich dynamisch verändernden Bedürfnisse anzupassen.<sup>371</sup> Der Aufbau oder die Sicherung eines Technologievorsprungs bzw. das Aufschließen zu Konkurrenten bei Technologierückständen als treibende Kraft des Wettbewerbs erfordert die bedingungslose Integration des Technologiemanagements als Querschnittsfunktion in das Organisationsgefüge eines Unternehmens.<sup>372</sup> Der interne Stellenwert des Technologiemanagements lässt sich etwa durch die Form der Unternehmensintegration erkennen. Ist das Technologiemanagement nur indirekt verankert, also werden die einzelnen Aufgaben auf mehrere dezentral agierende Verantwortungsträger aufgeteilt, besteht die Gefahr, durch Mehrfachbelastung der Mitarbeiter Synergiepotentiale nicht optimal nutzen oder Redundanzen erkennen zu können (→ Technologiemanagement ist nur ein kleiner Prozentanteil des „normalen“ Tagesgeschäftes: niedriger Stellenwert). Übernimmt jedoch eine eigene Abteilung die vollständige Verantwortung, können die Potentiale des Technologiemanagements besser ausgeschöpft werden (→ Technologiemanagement ist das Tagesge-

---

<sup>370</sup> Vgl. Schneider (2002); S. 43

<sup>371</sup> Vgl. Schneider (2002); S. 44 und Buchberger (2010); S. 9

<sup>372</sup> Vgl. Schneider (2002); S. 44 und Schuh (2011); S. 24

schafft: *hoher Stellenwert*).<sup>373</sup> Zusammenfassend kann Technologiemanagement wie folgt definiert werden:

**Definition Technologiemanagement:**

Das Technologiemanagement ist ein Überbegriff für das Beschaffen, das Sichern und das Verwerten naturwissenschaftlicher Kenntnisse und Fähigkeiten, die zur Lösung technischer Probleme notwendig sind.<sup>374</sup>

Ob der Einkauf bereits in das betriebliche Technologiemanagement involviert ist oder nicht, ist die zentrale Frage des anschließenden Unterkapitels.

### **5.5.1 Integration des Einkaufs in das Technologiemanagement**

---

<sup>373</sup> Vgl. Schuh (2011); S. 21

<sup>374</sup> Vgl. u. a. Stummer (2010); S. 25

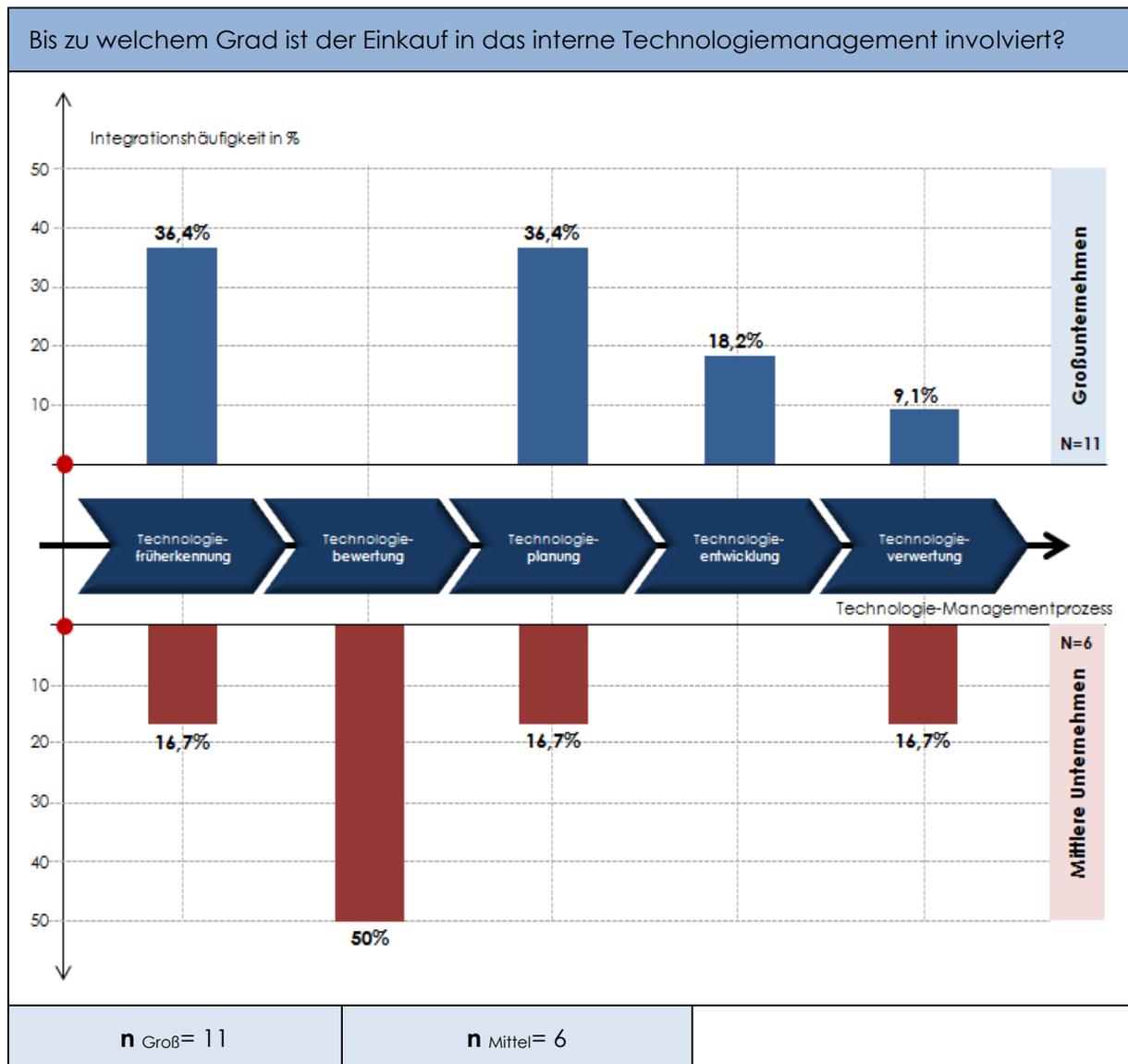


Abbildung 5.32: Integration des Einkaufs in das Technologiemanagement<sup>375</sup>

Die Abbildung wurde auf Grund besserer Übersichtlichkeit nur mit 50 % skaliert. Es ist zu erkennen, dass in mittelständischen Betrieben jede zweite Einkaufsabteilung zur Technologiebewertung herangezogen wird. Demzufolge ist der Einkauf mitverantwortlich bei der Beantwortung wichtiger Fragen, wie etwa nach dem Potential gegenwärtiger und zukünftiger Technologien und/oder bis zu welcher Höhe potentielle Technologieinvestitionen als wirtschaftlich erscheinen.<sup>376</sup>

Während sich in mittleren Unternehmen der Einkauf verstärkt der Technologiebewertung widmet, liegt der Fokus bei großen Industriebetrieben vor allem auf der Früherkennung und der Technologieplanung (jeweils 36,4 %).

<sup>375</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fraunhoferinstitut für Produktionstechnologie (2011); S. 2

<sup>376</sup> Vgl. Seidl (2005); S. 6

In der Phase der Technologieplanung wird die zukünftige technologische Ausrichtung des Unternehmens festgelegt und mögliche Wege zur Operationalisierung der Technologiestrategie ermittelt. Neben gezielten Entscheidungen bzgl. der Art, dem Zweck und dem Einsatzzeitpunkt von Technologien stehen auch Entscheidungen bzgl. des Bezugsortes im Vordergrund. Der Einkauf ist u. a. verantwortlich, unter Einhaltung selbst auferlegter Kostengrenzwerte dementsprechende Lieferanten zu selektieren und den Beschaffungszeitpunkt terminlich vor auszuplanen.<sup>377</sup> Ein zentraler Bestandteil der Planungsphase ist die Erstellung sogenannter Technologie-Roadmaps (Näheres dazu im Abschnitt „5.5.3 Technologie-Roadmaps“).<sup>378</sup>

Die im Rahmen der Technologiefrüherkennung gesammelten Informationen bzgl. aktueller und zukünftiger Trends bestimmen die Wirksamkeit bzw. auch die Nachhaltigkeit technologischer Entscheidungen.<sup>379</sup> Die Dynamik des technologischen Fortschritts sowie mögliche Übergänge branchenspezifischer Technologien auf andere Wirtschaftssektoren gestalten das Beschaffen relevanter Informationen zunehmend als schwierig.<sup>380</sup> Demzufolge wurde dezidiert hinterfragt, welche Rolle die Technologiefrüherkennung im Einkauf spielt.

## 5.5.2 Technologiefrüherkennung

Die primäre Aufgabe der Technologiefrüherkennung ist die Aufdeckung und Potentialbewertung technologischer Entwicklungen im Frühstadium ihrer Entstehungsphase durch Erkennen und richtige Interpretation schwacher Signale (→ Ansoff'sche Konzept der schwachen Signale).<sup>381</sup> Die nähere Analyse dieser, aus dem Unternehmensumfeld stammenden, Signale ermöglicht beispielsweise Aussagen über die Weiterentwickelbarkeit neuer Technologien, Grenzen bekannter Technologien und Substitutionsbeziehungen zwischen den Technologien zu treffen. Hinter diesem Bestreben verbirgt sich das Ziel einen Zeitvorsprung gegenüber Mitbewerbern zu generieren.<sup>382</sup> Die gesammelten Informationen müssen dabei so eingesetzt werden, dass Unter-

---

<sup>377</sup> Vgl. Schuh(2011); S. 172

<sup>378</sup> Vgl. u. a. Gassmann (2008); S. 103

<sup>379</sup> Vgl. u. a. Isenmann (2005); S. 55

<sup>380</sup> Vgl. u. a. Isenmann (2011); S. 55 und Hirschbeck (2011); S. 28

<sup>381</sup> Vgl. Twarok (2002); S. 7 und Schneider (2002); S. 168

<sup>382</sup> Vgl. Schneider (2002); S. 169

nehmen in der Lage sind, potentielle Chancen nutzbar zu machen und etwaige Risiken abwehren zu können.<sup>383</sup>

Die Technologiefrüherkennung ist zweigeteilt und gliedert sich in Technologieexploration (-scanning) und Technologiemonitoring (-überwachung). Der primäre Unterschied zwischen beiden Methoden liegt in der Größe des Suchraums. Der Suchraum kann dabei auf die Entwicklung bereits eingesetzter oder zukünftig geplanter Technologien beschränkt sein, oder über die Grenzen bereits festgelegter Technologiefelder hinausreichen. Beschränkt sich die Auskundschaftung technologischer Entwicklungen auf ein definiertes Technologiefeld, so spricht man von Technologiemonitoring. Der eingeschränkte Handlungsspielraum birgt jedoch die Gefahr, etwaige technologiebedingte Chancen außerhalb des aktuellen Aktivitätenportfolios zu übersehen, weshalb eine Exploration auch jenseits festgelegter Systemgrenzen sinnvoll sein kann bzw. notwendig ist (= Technologieexploration).<sup>384</sup>

In den befragten Unternehmen ist die Technologieüberwachung großteils ein bereits essentieller Bestandteil der Einkaufskompetenzen. Dabei scheint die Unternehmensgröße keinen wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis zu haben, da fünf von sieben mittleren Unternehmen (71,4 %) und zwölf von 14 Großunternehmen (85,7 %) Technologiemonitoring als Aufgabe des Einkaufs definierten. Siehe dazu nachfolgende Abbildung:

---

<sup>383</sup> Vgl. u. a. Isenmann (2005); S. 56

<sup>384</sup> Vgl. Schneider (2002); S. 169 und u. a. Schimpf (2010); S. 9

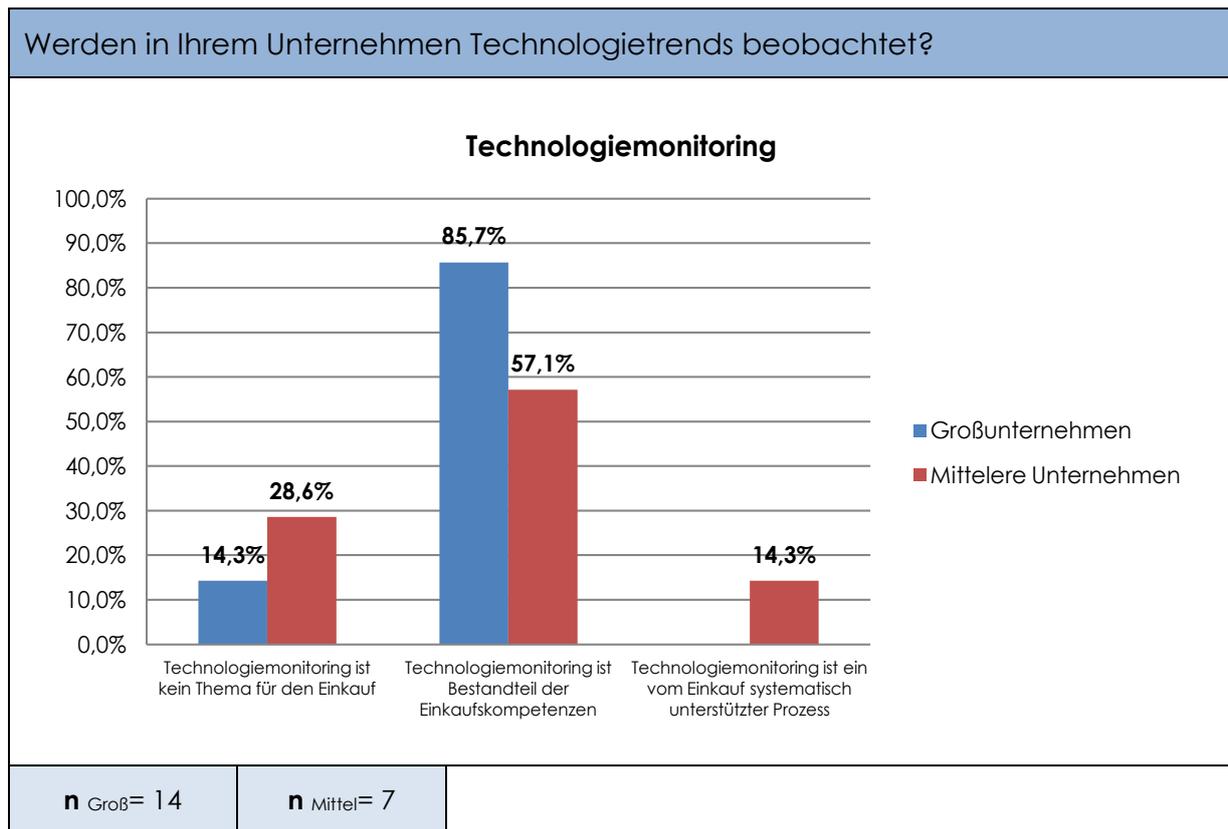


Abbildung 5.33: Technologiemonitoring

Interessant ist jedoch, dass die Technologieüberwachung bei zumindest einem mittelständischen Industrieunternehmen, jedoch bei keinem der insgesamt 14 Großunternehmen, ein vom Einkauf systematisch unterstützter Prozess ist. Die empirischen Daten deuten darauf hin, dass der Einkauf großteils sehr wohl zur Identifizierung, Bewertung und Beobachtung von Technologien beiträgt, auf Grund der fehlenden Systematik bzw. Kontinuität jedoch eher bedarfsmäßig als beständig in den Prozess eingebunden wird.<sup>385</sup> Ob zukünftig eine verstärkte Systematisierung stattfinden wird oder nicht, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Tatsache jedoch ist, dass der technologische Fortschritt erhöhte Anforderungen an den Einkauf stellt, wie etwa die Gewinnung von Zeitvorteilen, durch frühzeitige Identifizierung neuer Technologien und Lieferanten, um eine möglichst rasche Anwendung in neuen Produkten zu gewährleisten. Eine intensive Beschaffungsmarktforschung ist demzufolge notwendig, um einerseits die Vielseitigkeit technischer Vorstellungen zu fördern und andererseits das theoretisch Vorstellbare auf das ökonomisch Gebotene abzustimmen.<sup>386</sup> Eine systematische Einbindung des Einkaufs in den Technologieüberwachungsprozess er-

<sup>385</sup> Vgl. u. a. Schimpf (2010); S. 9

<sup>386</sup> Vgl. u. a. Arnolds (2013); S. 236f.

scheint als sinnvoll und sollte zukünftig verstärkt die bedarfsgesteuerte Integration substituieren.

Die Aufdeckung und Bewertung von Technologietrends und die diesbezügliche Sammlung von Information sind ein wichtiger Indikator für die Erstellung und Anpassung sogenannter Technologie-Roadmaps.<sup>387</sup> Ziel der anschließenden Befragung war, aufzuzeigen, wie hoch der aktuelle Kenntnisstand des Einkaufs in Bezug auf die internen (eigenen) und externen (Lieferanten) Technologie-Roadmaps ist.

### 5.5.3 Technologie-Roadmaps

Die Technologie-Roadmap-Methode ist ein Konzept, das auf einen Strategieentscheidungskonflikt bei Motorola in den 80er Jahren zurückzuführen ist. Die Herausforderung damals bestand darin, zu entscheiden, ob sich die interne Produktentwicklung an konkreten Kundenbedürfnissen orientieren soll oder an dem, was technologisch möglich ist. Die Entwicklung des Roadmap-Konzeptes war folglich die logische Konsequenz zur Lösung dieses strategischen Entscheidungsdilemmas. Mit Hilfe des damals neuen Konzeptansatzes konnte Motorola die Kundenperspektive mit der Technologieperspektive vereinen.<sup>388</sup>

Eine Technologie-Roadmap ist demzufolge ein Konzept, das nicht nur die technologischen Entwicklungen über die Zeit darstellt, sondern auch zukünftige Produktbedarfe auf das zukünftig technologisch Realisierbare abstimmt.<sup>389</sup> Die Möglichkeit der gleichzeitigen Anpassung an das Marktumfeld und das Technologieumfeld erhöht nicht nur die Planungseffektivität und –effizienz, sondern auch die Reaktionsgeschwindigkeit bei unvorhergesehenen Marktveränderungen.<sup>390</sup> Beispielsweise kann der Einkauf beauftragt werden, durch Analyse spezieller Beschaffungsmarktsegmente Informationen als Input für die Produkt- bzw. Prozessentwicklung bereitzustellen. Das Risiko einer einseitigen Kunden- oder Technologieorientierung ließe sich somit auf ein Minimum reduzieren.<sup>391</sup>

---

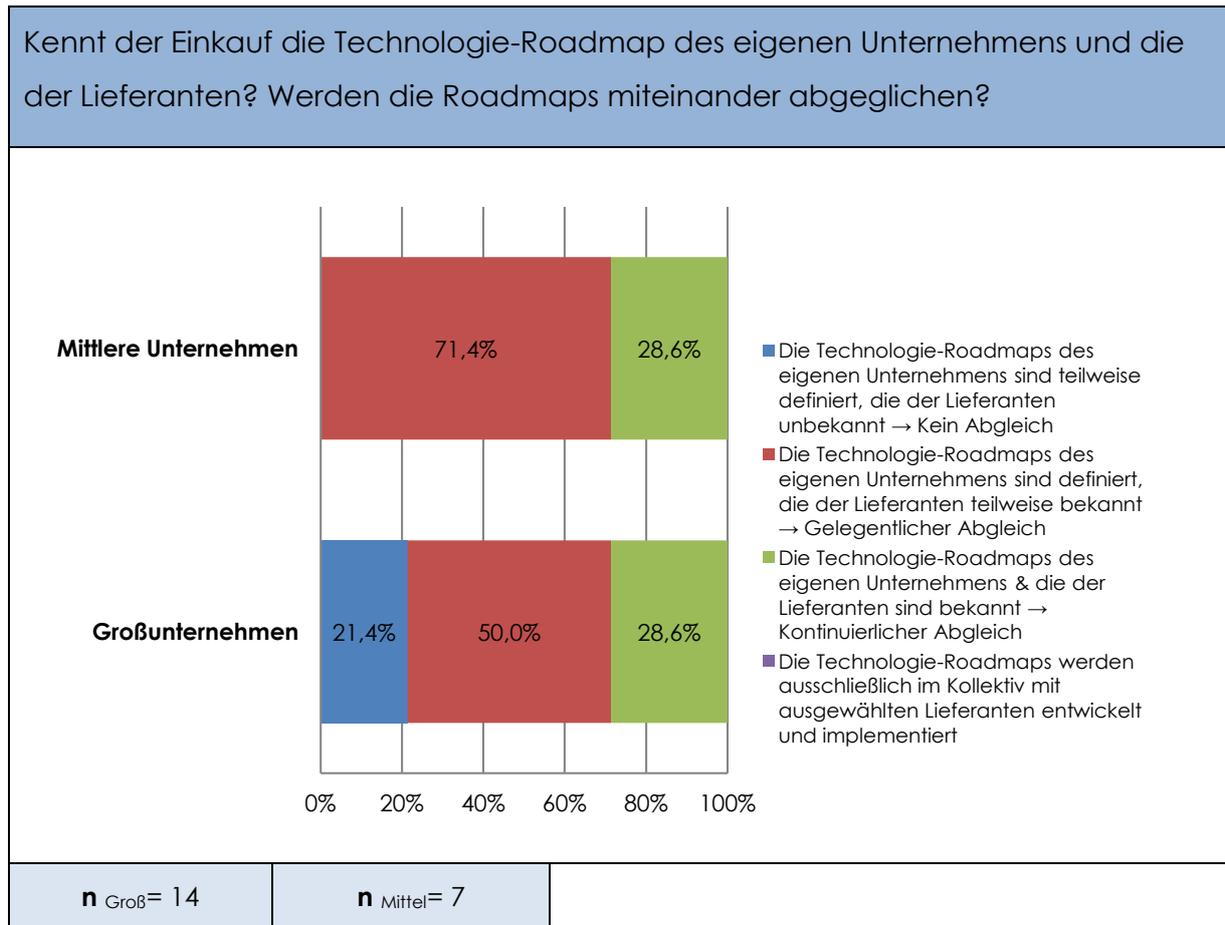
<sup>387</sup> Vgl. Bauer (2006); S. 14

<sup>388</sup> Vgl. Nowaczinski (2010); S. 2

<sup>389</sup> Vgl. Twarok (2007); S. 50 und Nowaczinski (2010); S. 2

<sup>390</sup> Vgl. u. a. Gassmann (2008); S. 104

<sup>391</sup> Nowaczinski (2010); S7f.



**Abbildung 5.34: Einkauf und Technologie-Roadmaps**

Aus der Abbildung lässt sich deutlich erkennen, dass der Einkauf mittlerweile so weit fortgeschritten ist, dass dieser nicht nur die eigenen Technologie-Roadmaps kennt, sondern auch, zumindest teilweise, die seiner Lieferanten.

Die vollständige Bekanntheit der eigenen Technologie-Roadmaps ist jedoch kein Indiz für die aktive Mitgestaltung dieser durch den Einkauf. Nur wenn der Einkauf in die Technologieplanung involviert ist, kann der Einkauf als aktiver Mitgestalter in Erscheinung treten. Ist der Handlungsspielraum des Einkaufs auf die Früherkennung oder die Bewertung beschränkt, so fungiert der Einkauf eher als interner Informationsbereitsteller bzw. Potentialberater.

Eine eingeschränkte bzw. partielle Bekanntheit der eigenen Roadmaps, wie in 21,4 % der Fälle, lässt vermuten, dass das Expertenwissen der Einkäufer bestenfalls bedarfsweise in strategische Technologieentscheidungen mit einfließt. Gemessen an den insgesamt 21 Unternehmen ist dieser Prozentsatz jedoch zu klein, um von einem akuten Handlungsbedarf zu sprechen.

Die erfolgreiche Umsetzung der abnehmerseitigen Technologiestrategie hängt des Weiteren im hohen Maße von den Lieferanten ab. Nur wenn die Strategien beider Parteien auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind und der Lieferant in der Lage und bereit ist, sich technologisch synchron zum Abnehmer mitzuentwickeln, kann der Abnehmer festgelegte Pläne zeitpunktgenau realisieren. Die Aufgabe des Einkaufs diesbzgl. wäre die Einbindung ausgewählter Lieferanten in den Produktentwicklungsprozess, durch gemeinschaftliche Entwicklung sogenannter Supplier-Roadmaps, um letztlich die Innovationsstrategie des Lieferanten gezielt an die abnehmerseitigen Bedürfnisse heranzuführen.<sup>392</sup> Das Ideal einer ausschließlich gemeinschaftliche Entwicklung von Technologie-Roadmaps wird in der unternehmerischen Praxis jedoch scheinbar noch nicht praktiziert (siehe dazu Abbildung violetter Punkt).

Exakt die Hälfte aller Großunternehmen und nahezu drei Viertel (71,4 %) aller mittelständischen Industriebetriebe kennen die Technologie-Roadmaps der Lieferanten sogar nur teilweise. Durch einen nur gelegentlichen und somit lückenhaften Abgleich der Technologiestrategie wächst die Gefahr, dass die Lieferanten zukünftig nicht in der Lage sind, den abnehmerseitigen Technologiebedarf zeitpunktgenau decken zu können. Ein blindes Vertrauen auf die Innovationsfähigkeit des Lieferanten reduziert die Versorgungssicherheit und erhöht die Gefahr, zum Bedarfszeitpunkt auf wenige bzw. schwer ausfindig zu machende Ersatzlieferanten angewiesen zu sein.<sup>393</sup> Neben eventuell erhöhten Preisen auf Grund des noch geringen Wettbewerbs verlängert sich auch das „Time-to-Market“<sup>394</sup> als Folge langwieriger Lieferantenrecherchen und Verhandlungen. Zumindest für Unternehmen, deren Wettbewerbsstrategie die Technologieführerschaft ist, sollte, wenn schon keine gemeinschaftliche Roadmapentwicklung, zumindest ein kontinuierlicher Abgleich stattfinden, wie beispielsweise in jeweils 28,6 % der Fälle.

---

<sup>392</sup> Vgl. Meierbeck (2010); S. 162

<sup>393</sup> Vgl. Wildemann (2001); S. 9

<sup>394</sup> Meierbeck (2010); S. 162

## 5.6 Lieferantenmanagement

### 5.6.1 Managementsystem

Die kundenseitig subjektiv wahrgenommene Produkt- und Serviceleistung ist stets ein Indikator für den Erfolg eines Unternehmens. Die betriebliche Wertschöpfung ist dabei zumeist das Ergebnis einer Kombinationsstrategie aus Eigenfertigung und Fremdbezug.<sup>395</sup> Die Entscheidung zugunsten eines Teilezukaufs von externen Anbietern ist das Ergebnis einer dezidierten Kostenbetrachtung, bei der die tatsächlich benötigte Menge einen vorab errechneten Grenzwert (→ die sogenannte kritische Menge) unterschreitet.<sup>396</sup> Substituiert in diesen Fällen der Fremdbezug die Eigenfertigung, findet ein Verantwortungstransfer auf die Lieferanten statt, welcher abnehmerseitig zwar die Konzentration auf die Kernkompetenzen ermöglicht, auf Grund rückgängiger Produktlebenszyklen und komplexeren Produkten jedoch anbieterseitig zu erhöhten Anforderungen an die Lieferanten führt.<sup>397</sup> Da die Qualität der fremdbezogenen Teile nun maßgeblich die Qualität des Endproduktes determiniert und die Mengen-, Zeit- und Ortsgenauigkeit der Lieferanten auch die logistischen Leistungen des Abnehmers beeinflussen, ist die Auswahl des richtigen Zulieferers zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor mutiert.<sup>398</sup> Insbesondere Unternehmen mit sinkender Fertigungstiefe und steigendem Fremdbezugsanteil nehmen eine erhöhte Abhängigkeit von Zulieferbetrieben in Kauf und müssen demzufolge ihre logistischen Systeme zur Regelung der Lieferantenbeziehungen an die gestiegenen Anforderungen anzupassen.<sup>399</sup> Nicht nur durch den großen Einfluss der Zulieferer auf den Unternehmenserfolg und die betriebliche Wertschöpfung, sondern auch durch die verstärkte Fokussierung auf Modul- oder Systemeinkäufe als Ablöse der Einzelteilbeschaffung gewinnen vor allem langfristige Kooperationen, partnerschaftliche Verhältnisse und ein schlanker Lieferantenstamm zunehmend an Bedeutung.<sup>400</sup> Die Leistungen und Fähigkeiten der Lieferanten als Quelle für Wettbewerbsvorteile sowie der daraus resultierende Bedarf zu

---

<sup>395</sup> Vgl. Beckmann (2008); S. 51

<sup>396</sup> Vgl. u. a. Mathar (2011); S. 86f.

<sup>397</sup> Vgl. Beckmann (2008); S. 51

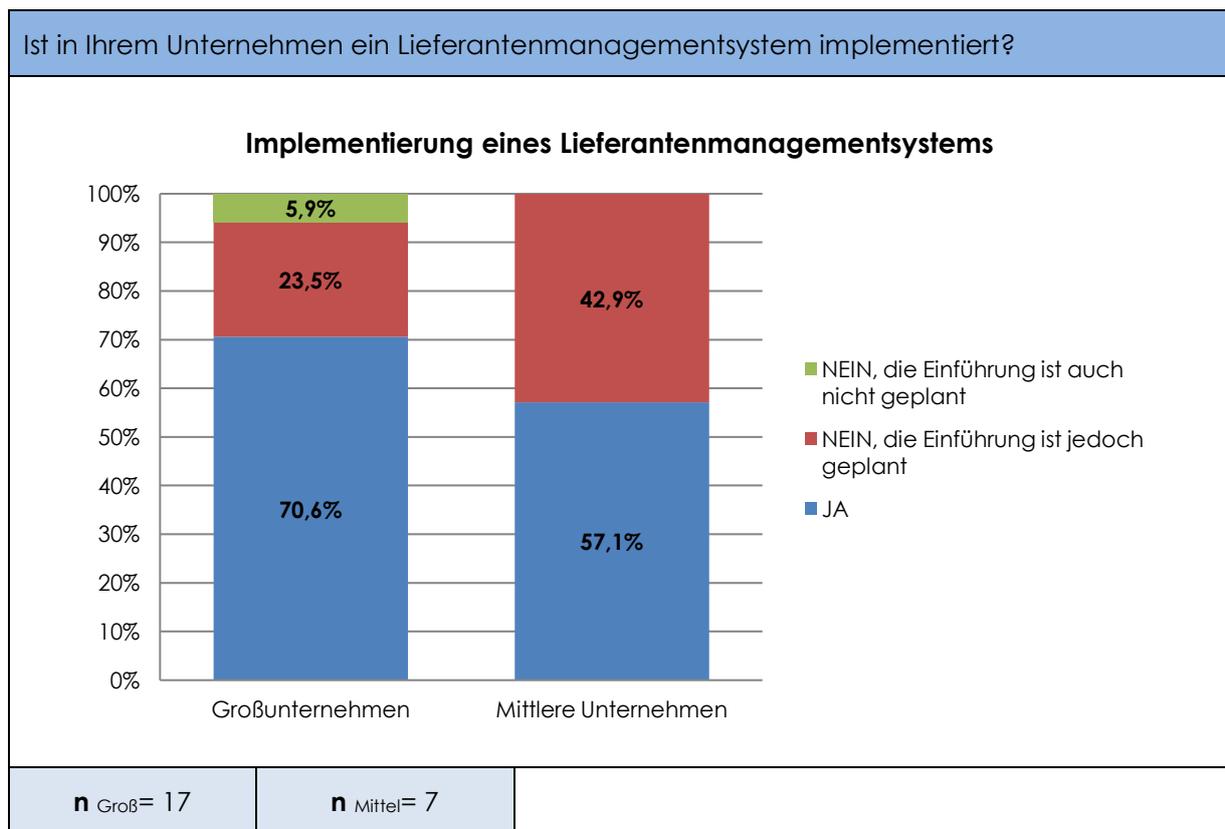
<sup>398</sup> Vgl. Meier (2011); S. 37 und Stricker (2011); S. 10

<sup>399</sup> Vgl. u. a. Marc (); S. 1 und Pankus (1995); S. 95

<sup>400</sup> Vgl. Stricker (2011); S. 10 und Beckmann (2008); S. 52

deren dynamischen Weiterentwicklung spiegeln die Relevanz des Lieferantenmanagements wider.<sup>401</sup>

Die Studie zeigt, dass dem Lieferantenmanagement in Großunternehmen ein höherer Stellenwert beigemessen wird als bei mittelgroßen Unternehmen. Während nur ca. jedes zweite mittlere Unternehmen (57,1 %) ein derartiges System zum Management der Lieferantenbasis einsetzt, gab knapp zwei Drittel (70,6 %) aller befragten Großunternehmen an, ein derartiges System bereits implementiert zu haben.



**Abbildung 5.35: Implementierung eines Lieferantenmanagementsystems**

In beiden Fällen gibt es jedoch einen deutlichen Aufwärtstrend zu beobachten, wonach ein Großteil aller Unternehmen, die bis dato von einer Einführung absahen, zumindest zukünftig die Etablierung anstrebt. Lediglich 5,9 % der Großunternehmen sehen auch zukünftig von einer Einführung ab.

Bei Unternehmen, die kein System implementiert haben und auch zukünftig davon absehen, liegt die Vermutung nahe, dass entweder der individuelle Nutzen in Relation zum zu investierenden Aufwand als zu gering eingestuft wird oder die notwendi-

<sup>401</sup> Vgl. Beckmann (2008); S. 52

gen unternehmerischen Voraussetzungen fehlen und/oder zukünftig nicht geschaffen werden können bzw. wollen.<sup>402</sup> Der Aufbau eines dezidierten Lieferantenmanagementsystems erfordert neben organisatorischen Modifikationen, wie etwa der fächerübergreifenden Abbildung des Lieferantenmanagementprozesses auf strategischer Ebene, auch die informationstechnologische Abbildung des Systems als Schnittstelle zwischen dem Prozess und den jeweiligen Fachbereichen bzw. Mitarbeitern. Zudem ist die Berücksichtigung in der Unternehmenskultur, respektive die Akzeptanz der Mitarbeiter, Handlungs- und Denkmuster entlang des Lieferantenmanagementprozesses auszurichten, eine weitere Grundvoraussetzung zur erfolgreichen Realisierung.<sup>403</sup> Ein fehlendes Lieferantenmanagementsystem lässt sich also durch fehlende Ressourcenverfügbarkeit oder einen subjektiv wahrgenommenen niedrigen Nutzen erklären.

## 5.6.2 Lieferantenförderung

Die Lieferantenförderung zielt auf die Entwicklung bestehender Lieferanten durch direkte Intervention des Abnehmers ab. Entweder der Abnehmer unterstützt seine Lieferanten bei der Bewältigung seiner Probleme (→ reaktive Förderung), oder er versucht durch gezielte Einflussnahme die Lieferantenleistung stetig zu verbessern (→ aktive Förderung).<sup>404</sup>

Der Anlass für die Initiierung von Lieferantenförderungsmaßnahmen ist jedoch keinesfalls nur auf kontemporäre Probleme beschränkt, sondern ist auch dann denkbar, wenn es konkrete Bestrebungen zur gemeinschaftlichen Lösung potentieller Leistungsdefizite gibt.<sup>405</sup> Im Grunde zielen Förderungsmaßnahmen auf eine Harmonisierung der tatsächlich erbrachten Lieferantenleistung und dem vom Abnehmer geforderten Leistungsspektrum ab. Schlechte Termintreue, mangelhafte Produktqualität, Fehlmengen und intransparente Kostenstrukturen sind nur einige Beispiele für Defizite, die abnehmerseitig die betrieblichen Leistungen erheblich schmälern können (Beispiel: Lieferverzögerung → kostenintensiver Bandstillstand).<sup>406</sup> Grundvoraussetzung für die Problembewältigung im Kollektiv ist einerseits der Aufbau und die Pflege einer Art

---

<sup>402</sup> Vgl. Weisser (2004); S. 36

<sup>403</sup> Vgl. u. a. Hofbauer (2012); S. 115

<sup>404</sup> Vgl. u. a. Hofbauer (2012); S. 84

<sup>405</sup> Vgl. Heß (2010); S. 316

<sup>406</sup> Vgl. Heß (2010); S. 316 und Czajka (2009); S. 246

Wissensdatenbank, die die Stärken und Schwächen der Lieferanten zum Inhalt hat, und andererseits das Erkennen der spezifischen Vorteile, die den dafür zu investierenden hohen Aufwand rechtfertigen. Förderungsmaßnahmen können je nach Zielvorstellung und Schwachstelle auf unterschiedlichste Unternehmensbereiche des Lieferanten ausgerichtet sein.<sup>407</sup>

Förderungen im Beschaffungsbereich können dem Bedarfsträger Kostenvorteile verschaffen, beispielsweise wenn der Abnehmer an die Stelle des Lieferanten tritt und seine bessere Marktposition nutzt, um ersatzweise für diesen die Beschaffung zu günstigeren Konditionen zu übernehmen. Eine etwas weniger intensivere Form der Lieferantenförderung liegt vor, wenn der Abnehmer eine beratende Funktion einnimmt und den direkten Zulieferbetrieb auf günstigere Lieferanten aufmerksam macht. Auch im Produktionsbereich ist die Hebelwirkung von Förderungsmaßnahmen nicht zu vernachlässigen, vor allem dann, wenn die Maßnahmen darauf abzielen, die Lieferantenleistungen stärker an den eigenen Interessen zu orientieren. Beispielsweise kann der Abnehmer durch Einbringung von Verbesserungsvorschlägen eine Verkürzung der Durchlaufzeit zum Zwecke einer Verkürzung der Lieferzeit anstreben, oder durch gezielte Qualitätsschulungen eine Verbesserung der Produktqualität erzielen. Neben dem Beschaffungs- und Produktionsbereich lassen sich auch Förderungen im Personal-, dem Finanz- und dem Absatzbereich durchführen. Fakt ist, dass das Forcieren der Lieferantenförderung das Zustandekommen einer Kooperationspartnerschaft begünstigt.<sup>408</sup>

---

<sup>407</sup> Vgl. u. a. Arnolds (2009); S. 248

<sup>408</sup> Vgl. u. a. Arnolds (2009); S. 248f.

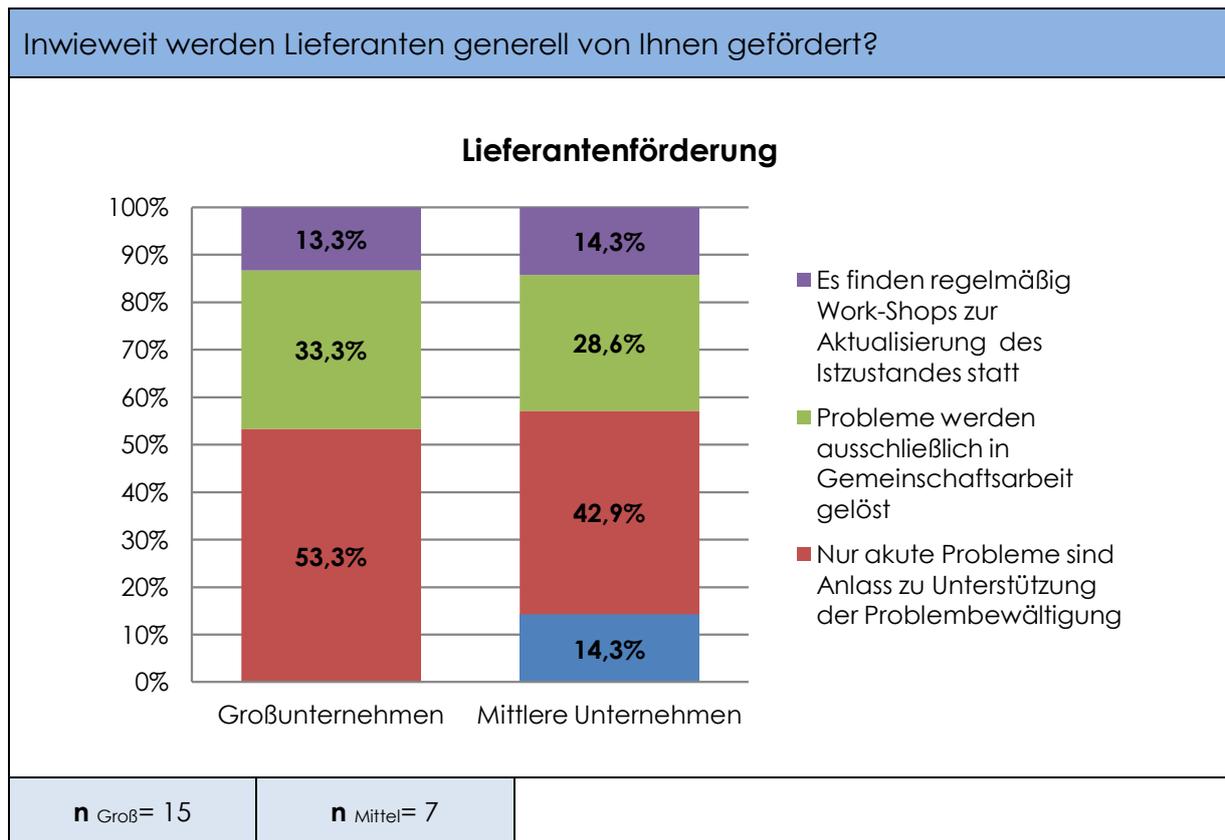


Abbildung 5.36: Lieferantenförderung

Die Auswertung bekräftigt die Vermutung, dass das Thema Lieferantenförderung gegenwärtig sowohl in Groß- als auch in mittleren Unternehmen beinahe denselben Stellenwert einnimmt. Nahezu alle befragten Unternehmen oder exakt 95,5 % gaben an, Förderungsmaßnahmen als beschaffungspolitisches Instrument einzusetzen, lediglich ein Betrieb sieht die Problembewältigung als alleinige Aufgabe der Lieferanten an. Die überwiegende Mehrheit, jeweils ca. 50 %, aller Groß- und mittleren Unternehmen unterstützen ihre Lieferanten nur bei tatsächlich akuten Problemen, vermutlich bei all jenen, die entweder sehr häufig bzw. immer wiederkehrend auftreten, oder deren Auswirkungen den Erfolg des Abnehmers stark negativ beeinflussen. Bereits ca. ein Drittel aller befragten Unternehmen reagieren auf Leistungsdefizite seitens der Lieferanten durch ausschließlich gemeinsame Lösungsfindung. Die Veranstaltung von Workshops, um Lieferanten regelmäßig auf Schwachstellen hinzuweisen und demensprechende Optimierungsziele in einem Zielvereinbarungssystem zu manifestieren<sup>409</sup>, ist hingegen ein Mittel, auf das nur wenige, drei aus insgesamt 22 Unternehmen, zurückgreifen. Verzichtet ein Unternehmen jedoch gänzlich auf Förderungsmaßnahmen, kann dies auf verschiedenste Gründe zurückgeführt werden:

<sup>409</sup> Vgl. Rinkens (2011); S. 41

- Der Abnehmer kennt die Stärken und Schwächen seiner Lieferanten nicht.<sup>410</sup>
- Der erkennbare Nutzen der Förderung ist in Relation zum investierenden Aufwand zu gering.
- Die Lieferanten sind groß genug und besitzen die nötigen Kompetenzen und Ressourcen zur Problembewältigung selbst. Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen erhoffen sich durch die teils bessere Qualifikation und Erfahrung des Abnehmers profitieren zu können.<sup>411</sup>
- Die Qualifikation und Erfahrung des Lieferanten übersteigt die des Abnehmers, weshalb dieser besser in der Lage ist, Probleme selbstständig zu lösen, anstatt Ratschläge vom weniger erfahrenen Abnehmer entgegenzunehmen.

### 5.6.3 Lieferantenbewertung

Die Auswahl der richtigen Lieferanten, die in der Lage sind, flexibel auf die sich ständig im Wandel befindlichen Beschaffungsanforderungen zu reagieren, gewinnt heutzutage auf Grund ihres hohen Einflusses auf die Produktqualität und Wettbewerbsfähigkeit immer mehr an Bedeutung. Die Lieferantenbewertung als entscheidungsvorbereitende Maßnahme ist ein wichtiges Einkaufswerkzeug zur Sicherstellung des Unternehmenserfolges.<sup>412</sup> Die Bewertung der Lieferanten ist jedoch nicht nur einmaliges Instrument, um die generelle Eignung eines neuen Zulieferers zu quantifizieren, sondern auch Grundlage für die Optimierung des Leistungsniveaus bereits bestehender Lieferanten.<sup>413</sup>

Bei der Erarbeitung eines Bewertungssystems sollten mehr dynamische als statische Gesichtspunkte im Vordergrund stehen. Statische Bewertungssysteme, bei denen sämtliche Bewertungskriterien stets gleich bleiben – und daher nicht an den temporären Bedarf angepasst werden –, spiegeln oftmals nicht das Abbild der gegenwärtigen Beschaffungssituation wider. Vielmehr ist heutzutage ein derartiges Bewertungssystem als Momentaufnahme mit der Option zur steten Angleichung an veränderte Beschaffungsbedingungen zu interpretieren. Neben rein qualitativen und quantitativen Merkmalen sollten auch immer modalitätsnahe Aspekte wie etwa zeit-, orts-, lie-

---

<sup>410</sup> Vgl. u. a. Arnolds (2009); S. 248

<sup>411</sup> Vgl. u. a. Arnolds (2009); S. 248

<sup>412</sup> Vgl. Fröhlich-Glantschnig (1997)

<sup>413</sup> Vgl. Janker (2008); S. 78

fer-, entgelt-, service- und informationsbezogene Merkmale Einzug in den Kriterienkatalog halten.<sup>414</sup> Diese Vorgaben zur optimalen Ausgestaltung eines Kriterienkataloges haben jedoch mehr richtungsweisenden als Richtlinien-Charakter, wonach die Festlegung des Umfangs und des Inhalts letztendlich in der Entscheidungsverantwortung jedes Unternehmens liegt. Konventionellerweise erfolgt die Bewertung auf Basis von vier bis fünf Hauptkriterien, wobei neben Preis und Qualitätsmerkmalen auch häufig logistische und technologische Aspekte hinterfragt werden.<sup>415</sup>

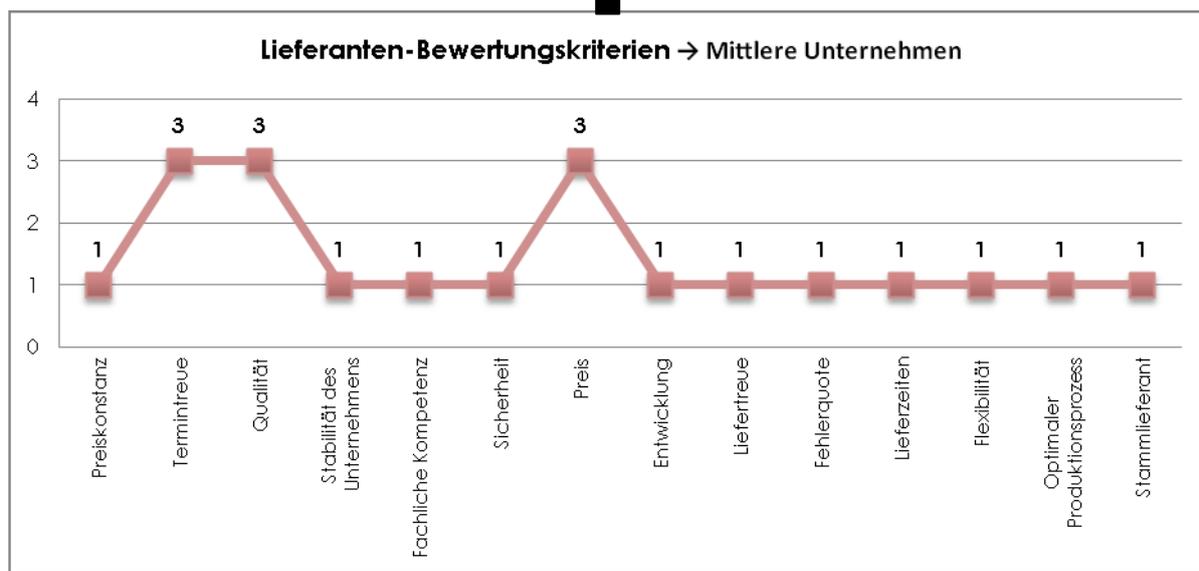
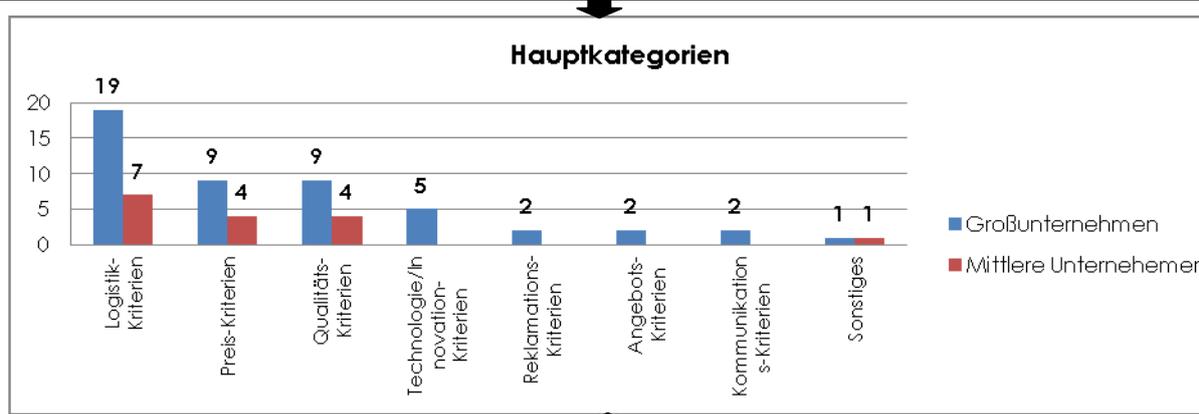
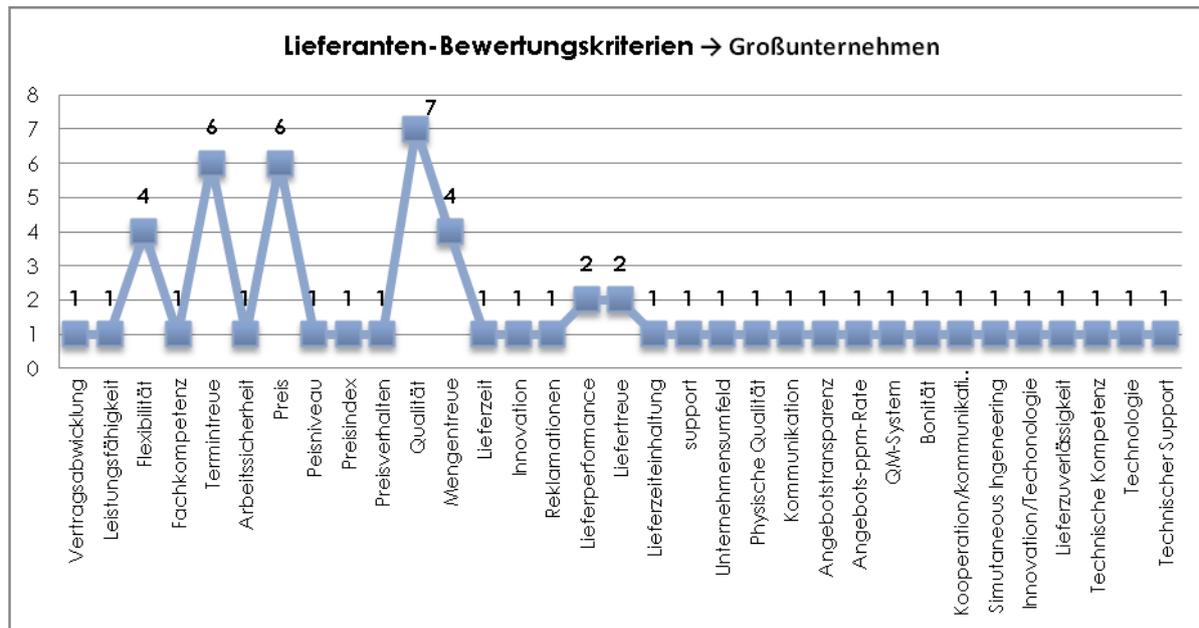
Um zu verifizieren, ob Preis, Qualität, Logistik und Technologie auch in der unternehmerischen Praxis zu den am häufigst verwendeten Bewertungskriterien zählen, wurden die Studienteilnehmer gebeten, die aus ihrer Sicht fünf wichtigsten Bewertungskriterien anzugeben. Am Rande sei vermerkt, dass alle Kriterien frei selektierbar waren und keiner vorgefertigten Auswahlliste entstammen. Siehe dazu nachfolgende Abbildung:

---

<sup>414</sup> Vgl. Fröhlich-Glantschnig (1997)

<sup>415</sup> Vgl. u.a. Pfeifer (2007); S.568

Was sind aus Ihrer Sicht die fünf wichtigsten Lieferanten-Bewertungskriterien?



n Groß= 12      n Mittel= 4

Abbildung 5.37: Lieferantenbewertungskriterien

Die beiden Liniendiagramme zeigen die Häufigkeiten der jeweiligen Bewertungskriterien. Interessant ist, dass sowohl bei Groß- als auch bei mittleren Unternehmen der Preis, die Qualität und die Termintreue am häufigsten genannt wurden. Aufgrund der Tatsache, dass viele Kriterien zwar eine unterschiedliche Namensgebung haben, dem Inhalt nach jedoch sehr ähnlich sind, erfolgte eine Verdichtung ähnlicher Kriterien zu sogenannten Hauptkategorien. Das Balkendiagramm stellt dabei die gefundenen Hauptkategorien nach Häufigkeiten sortiert dar. Bei Groß- und mittleren Vertretern spielen demzufolge logistische Kennzahlen die größte Bedeutung, jeweils dicht gefolgt von Qualitäts- und Preiskriterien. Technologische und innovative Kompetenzen des Lieferanten sind scheinbar nur bei Großunternehmen von Interesse.

#### **5.6.4 Lieferantenintegration in die F&E**

Die Integration von Lieferanten in die frühen Entwicklungsstadien stellt, obgleich der dort hohen Beeinflussbarkeit der drei Wettbewerbsdimensionen Zeit, Kosten und Qualität, einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.<sup>416</sup> Der richtige bzw. optimale Zeitpunkt für die Integration ist einerseits abhängig vom Produkt und andererseits von der lieferantenseitigen Entwicklungsverantwortung und dem abnehmerseitigen Entwicklungsrisiko zu wählen.<sup>417</sup> Durch den gegenwärtige Trend Teile- und Komponentenlieferanten verstärkt durch Modul- oder Systemlieferanten zu ersetzen, nimmt einerseits die Entwicklungsverantwortung des Lieferanten zu und andererseits die abnehmerseitige Komplexität ab.<sup>418</sup> Grund dafür ist die Verlagerung des Sublieferantenmanagements auf die Lieferanten und demzufolge die Reduzierung der direkter Zulieferer des Abnehmers und die Übertragung des technischen und wirtschaftlichen Risikos auf Lieferanten.<sup>419</sup> Obliegt die Beschaffungsverantwortung für Einzelteile und Komponenten nun Modul- bzw. Systemlieferanten, so entfällt der Beschaffungsprozess aus Sicht des Abnehmers.<sup>420</sup> Je höher der Anteil an Entwicklungsarbeit, die ein Lieferant leisten muss, ist und je kritischer das Objekt für den Abnehmer ist, desto früher sind die Lieferanten zu involvieren.<sup>421</sup> Die frühzeitige Integration eines Lieferanten erfordert jedoch ein gewisses Maß an abnehmerseitiger Überzeugungsarbeit, da die Erfolgssicherheit

---

<sup>416</sup> Vgl. Pittner (2005); S. 50

<sup>417</sup> Vgl. Schmitt (2007); S. 565

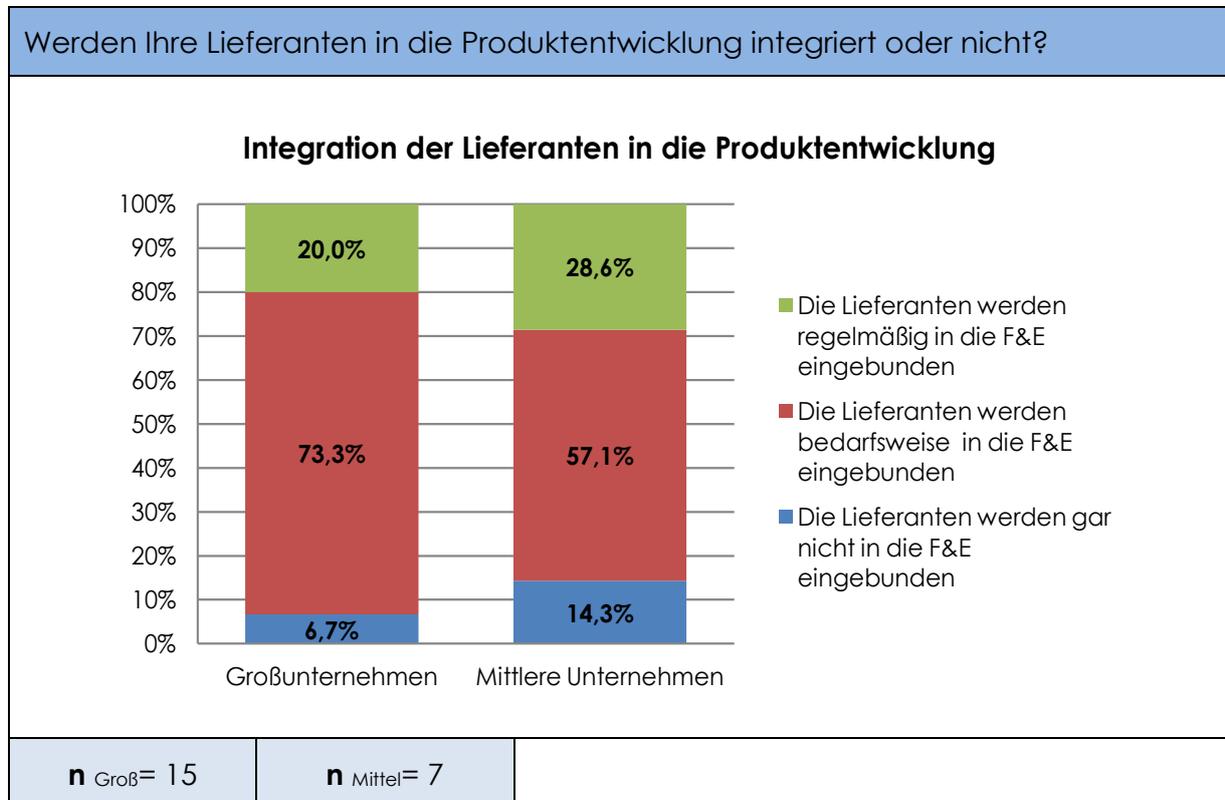
<sup>418</sup> Vgl. Mohr (2010); S. 24 und Wagner (2002); S. 103

<sup>419</sup> Vgl. Mohr (2010); S. 24 und Kurek (2004); S. 55

<sup>420</sup> Vgl. Mohr (2010); S. 24

<sup>421</sup> Vgl. Schmitt (2007); S. 565

eines Innovationsprojektes noch keinesfalls gewährleistet werden kann, noch sich der Lieferant in Sicherheit, später nicht durch andere Lieferanten substituiert zu werden, wiegen kann.<sup>422</sup>



**Abbildung 5.38: Integration in die Produktentwicklung**

Die Tatsache, dass 93,3 % aller Großunternehmen und 85,7 % aller mittleren Industriebetriebe ihre Lieferanten bereits regelmäßig oder zumindest bedarfsweise in den Entwicklungsprozess integrieren, ist ein Indiz für den beidseitig erkannten hohen Stellenwert des Themengebietes. Jeweils nur ein Vertreter beider Organisationsgrößen sieht von einer Integration seiner Lieferanten vollständig ab. Dieses Ergebnis lässt sich vermutlich durch die, eingangs erwähnte, große Hebelwirkung der Lieferanten auf die drei Hauptwettbewerbsdimensionen erklären. Dabei stellen Zeiteinsparungspotentiale durch Simultaneous-Engineering-Ansätze und Kosteneinsparungspotentiale durch Vorverlagerung anfallender Modifikationsbedarfe (→ Korrekturkosten) von Produktionsstart in die Konzeptphase und/oder durch Übertragung partieller Beschaffungsverantwortlichkeiten an die Lieferanten (→ Verhandlungskosten, Qualitätssicherungskosten etc.), die größten Hebelwirkungen dar.<sup>423</sup> Simultaneous-Engineering bezeichnet dabei die inhaltliche Planabstimmung und die Optimierung des wechselsei-

<sup>422</sup> Vgl. Wagner (2002); S. 107

<sup>423</sup> Vgl. Pittner (2005); S. 51 und Gizycki (2012); S. 50

tigen Informationsflusses zwischen Zulieferer und Abnehmer durch konsequentes Parallelisieren zwischenbetrieblicher Entwicklungsschritte mit dem Ziel, Entwicklungszeiten zu reduzieren.<sup>424</sup>

In der Literatur wird die Integration des Einkaufs in die Produktentwicklung als Grundbedingung für die Lieferantenintegration gesehen.<sup>425</sup> Deshalb wurde abschnittsabschließend die Hypothese [**H<sub>1</sub>**: if ( $\chi^2_{\text{empirisch}} > \chi^2_{\text{theroretisch}}$ )], dass zwischen der Lieferantenintegration und der Integration des Einkaufs ein signifikanter Zusammenhang existiert, auf Richtigkeit untersucht. Bzgl. des Ablaufes einer Hypothese wurde bereits im Kapitel „5.4.6 Trennung strategischer, operativer Einkauf“ eingehend referiert. Deshalb soll folgend nur die Ausgangsbasis dargestellt werden, der Ablauf selbst ist ident mit der Vorlage. Als abhängige Variable X wurde die Integration des Einkaufs definiert, als unabhängige Variable Y die Lieferantenintegration. Die Zusammenhangsanalyse ergab einen mittlerer Zusammenhang von  $\phi = 34\%$ . Der Test auf Unabhängigkeit der beider Variablen X und Y führte jedoch zum Ergebnis, dass bei einem angenommenen Signifikanzniveau von  $\alpha = 10\%$  die Hypothese zu widerlegen ist [**H<sub>1</sub>**: if ( $2,5 > 2,706$ )  $\rightarrow$  „falsch“]. Demnach konnte zumindest kein statistischer Zusammenhang zwischen der Integration des Lieferanten und der Integration des Einkaufs nachgewiesen werden. Dies könnte eventuell daran liegen, dass die Voraussetzung der beidseitigen Integration nur Richtwertcharakter hat als strenge Gesetzesgebung. So gesehen wäre die Integration des Lieferanten theoretisch möglich, auch dann, wenn der Einkauf nicht direkt integriert ist, ob dies jedoch zielführend bzw. erfolgsversprechend ist, ist eine andere Frage.

---

<sup>424</sup> Vgl. Herrmann (2006); S. 12

<sup>425</sup> Vgl. Wagner (2002); S. 100

### 5.6.5 Lieferanten-Beschaffungsstrategien

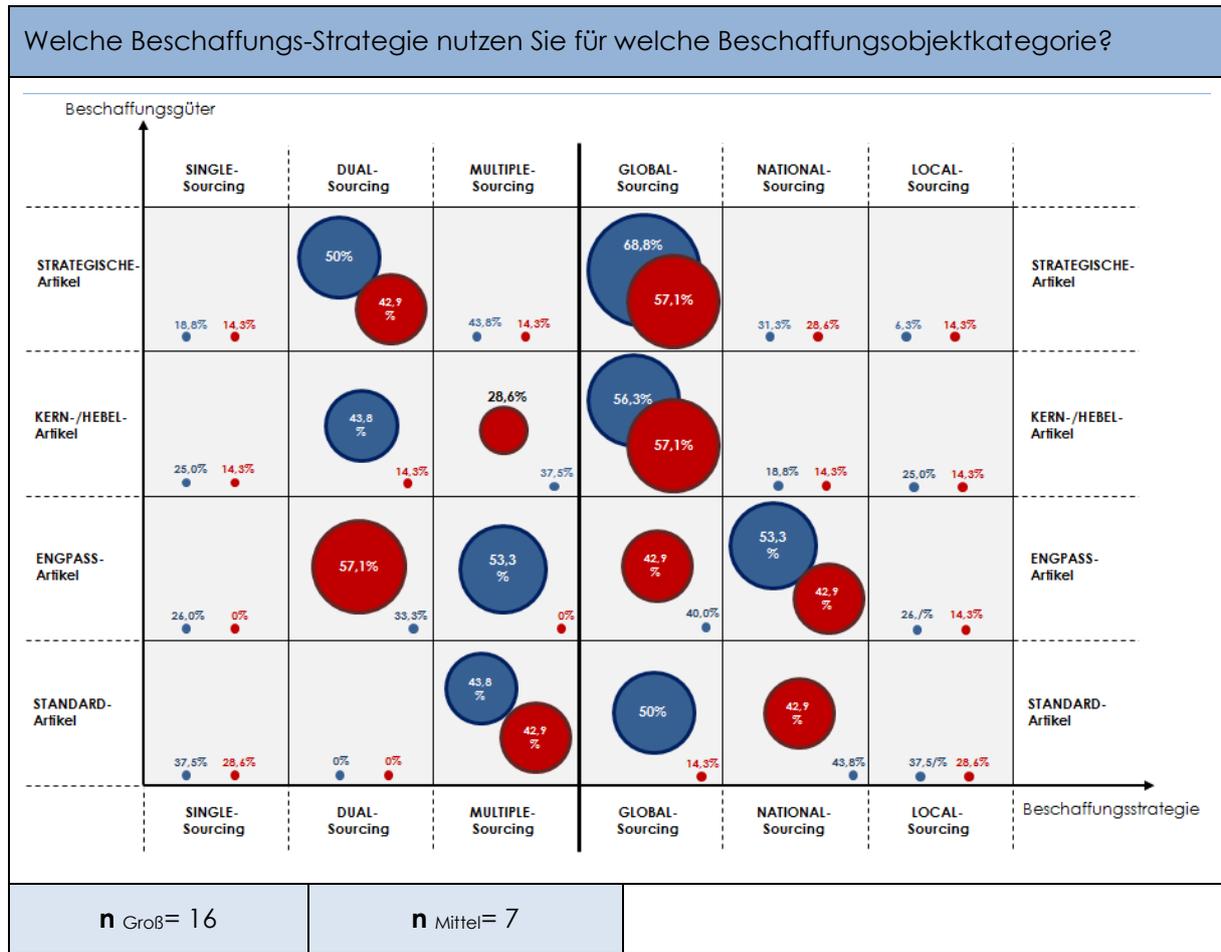


Abbildung 5.39: Beschaffungsstrategien

In der Abbildung sind große und kleine Kreise dargestellt. Die großen Kreise stehen für die pro Materialgruppe am häufigsten genannten Beschaffungsstrategien (→ der jeweils größte Prozentsatz bei den Orts- und den Lieferantenstrategie). Sie repräsentieren die pro Materialgruppe bevorzugte Orts- und Lieferantenstrategie. Der Vollständigkeit halber wurden auch die restlichen Prozentsätze, als kleine Punkte dargestellt, eingetragen. Die blauen Kreise symbolisieren die Großunternehmen, die roten Kreise die mittleren Industriebetriebe. Die Abbildung in ihrer Gesamtheit soll gleichzeitig illustrieren, welche Strategie pro Materialgruppe wie häufig genannt wurde und wo der jeweilige Strategiefokus liegt.

Aus der Abbildung ist eindeutig zu erkennen, dass unabhängig von der Unternehmensgröße vor allem das Dual- und Multiple-Sourcing bei den Lieferantenstrategien und das Global- bzw. National-Sourcing bei den sogenannten Arealkonzepten eine stark dominierende Rolle einnehmen (→ siehe Dichte der großen Kreise). Vergleicht

man die in der Abbildung skizzierte unternehmerische Praxis mit den theoretischen Grundlagen in Kapitel „2 Grundlagen des Einkaufs“, so konnte die Auswertung keine überraschenden Ergebnisse hervorbringen. Eine erneute Analyse der Ergebnisse ist daher nicht notwendig bzw. zweckmäßig. Zwei interessante Aspekte sollen dennoch explizit hervorgehoben werden.

Vor allem in Bezug auf das Global-Sourcing konnte eine Abweichung zwischen dem in Literatur skizzierten Bild und der unternehmerischen Praxis aufgedeckt werden. Es ist davon die Rede, dass die globale Beschaffung vorwiegend in Großunternehmen wiederzufinden ist.<sup>426</sup> Dies mag damit zusammenhängen, dass große Unternehmen gegenüber kleineren besser in der Lage sind, die hohen Anforderungen des Global-Sourcings zu erfüllen. Die Ergebnisse beweisen jedoch das Gegenteil, wonach gegenwärtig auch mittelständische Industrievertreter verstärkt global beschaffen. Als Beispiel sei erwähnt, dass 57,1 % aller mittelständischen Unternehmen strategische und Hebelartikel bereits am globalen Beschaffungsmarkt beziehen. Die Forcierung der Global-Sourcing-Strategie in mittelständischen Betrieben bedeutet, dass das Beherrschen komplexer Prozesse, das Aufbringen erhöhter finanzieller und personeller Ressourcen und die Unterstützung seitens der Geschäftsführung gegenwärtig kein Problem mehr darstellen.<sup>427</sup> Demzufolge lässt sich resümieren, dass sich nicht nur mehr die Großunternehmen die Vorteile des Global-Sourcings zu Nutze machen, sondern auch die mittelständischen Betriebe.

Ein zweiter interessanter Aspekt konnte in Bezug auf Standardartikel aufgedeckt werden. Fakt ist, dass die Beschaffung von Standardartikeln kosteneffizient zu gestalten ist. Wie bereits im Theorieteil erörtert, sind niedrige Preise und ein reduzierter logistischer Aufwand zu fokussieren. Dass 50 % aller Großunternehmen die globale Beschaffung als eine geeignete Strategie für Standardartikel erachten, ist unerwartet. Schließlich ist der globale Bezug unweigerlich mit einem logistischen Mehraufwand<sup>428</sup> verbunden, welches im Gegensatz zur Forderung nach reduzierter logistischer Komplexität steht.

Erklären lässt sich dieses Ergebnis nur dadurch, dass für diese Großunternehmen die realisierbare Einsparung größer sind als der entstehende Zusatzaufwand. Die Multiple-

---

<sup>426</sup> Vgl. u. a. Höller (2009); S. 58

<sup>427</sup> Vgl. Beer (2012); S. 37f.

<sup>428</sup> u. a. Boutellier (2002); S. 30

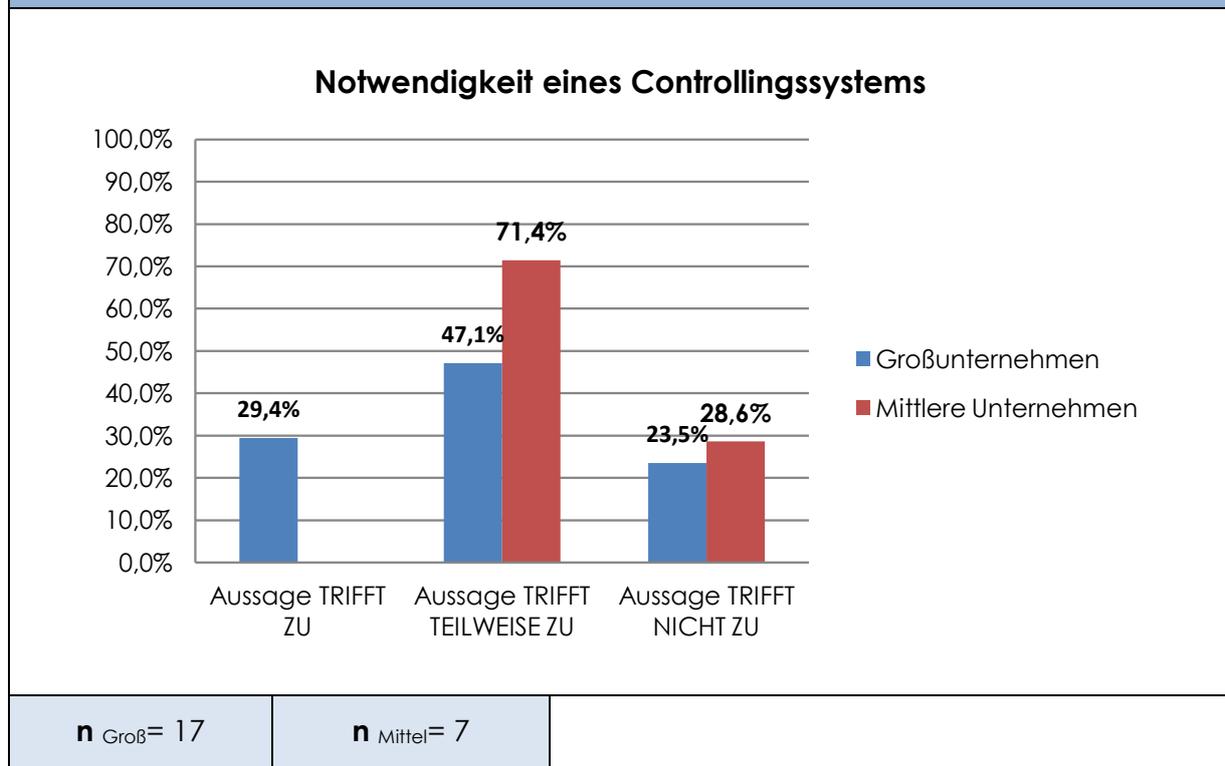
Sourcing-Strategie bei Standardartikeln ist hingegen keine Überraschung. Das Vorbehalten mehrerer Bezugsquellen für ein Beschaffungsobjekt lässt darauf rückschließen, dass zum Zwecke niedriger Preise eine bessere Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten als vorteilhafter eingestuft wird als Bündelungseffekte.

## 5.7 Beschaffungscontrolling

### 5.7.1 Notwendigkeit des Beschaffungscontrollings

Über die Notwendigkeit eines Beschaffungscontrollings wurde bereits im Theorieteil Stellung bezogen (→ siehe Kapitel „4 Beschaffungscontrolling“). Nicht nur der enorme Wertbeitrag des Einkaufs, sondern auch die steigende Beschaffungsmarktkomplexität konnten als Anreiz für die Nutzung derartiger Controllingssysteme identifiziert werden. Als Komplexitätstreiber wurden neben dem Kostendruck auch abnehmende Produktlebenszyklen, sinkende Wertschöpfungstiefen und Globalisierungseffekte aufgedeckt. Materialkosteneinsparungspotentiale, Wettbewerbsvorteile und qualitätsbeeinflussende Faktoren wurden als maßgebliche Wertbeiträge des Einkaufs definiert. Dass die Notwendigkeit zur Messung der Einkaufserfolge unbestritten ist, steht außer Diskussion und erfordert keine diesbezügliche Befragung der Studienteilnehmer. Vielmehr ist zu hinterfragen, ob die Leistungs- und Erfolgsmessung auch zwingend ein Controllingssystem voraussetzt oder nicht. Die Studienteilnehmer gaben Folgendes zu Protokoll:

Lassen sich die Leistungen und Ergebnisse unserer Einkaufsabteilung nur durch ein dezidiertes Controllingssystem transparent und nachvollziehbar machen?

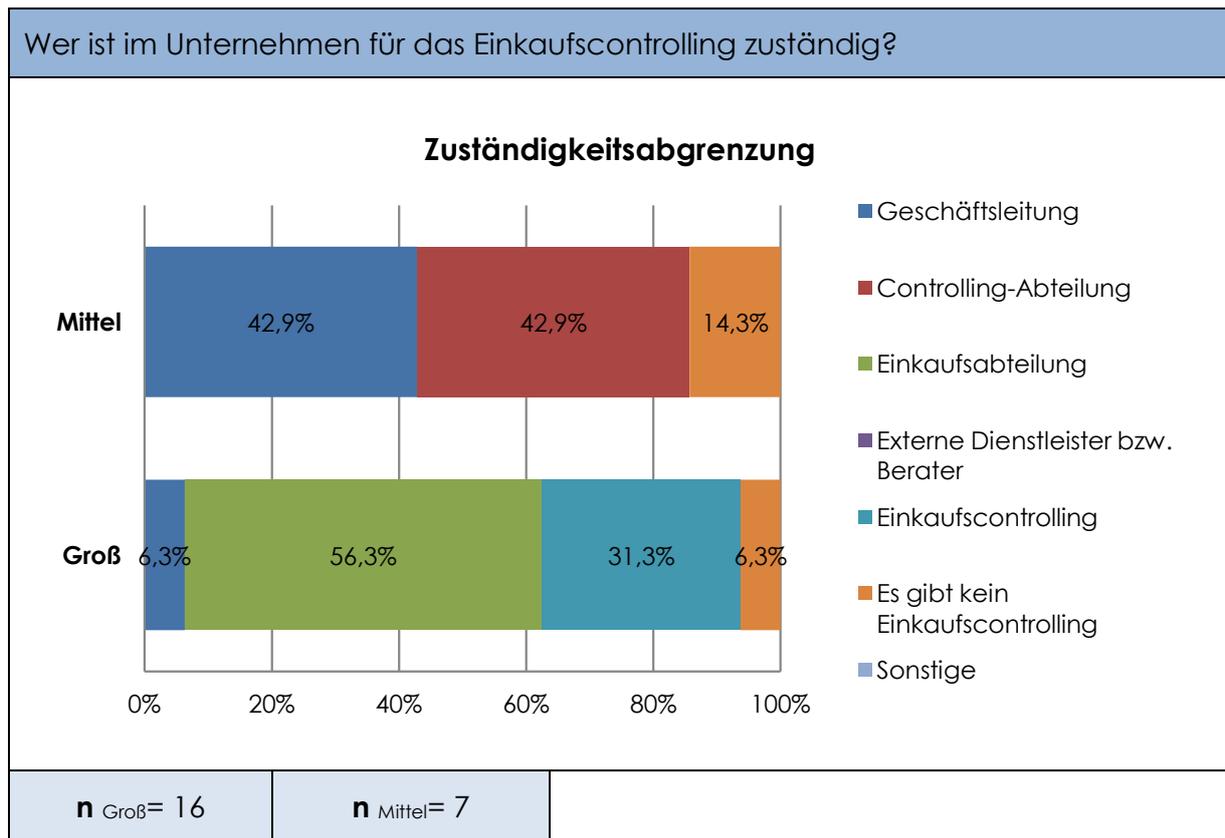


**Abbildung 5.40: Leistungs- und Erfolgsmessung**

Nur 29,4 % aller 24 Teilnehmer sind der Meinung, dass sie Leistungs- und Erfolgsmessung ein Controllingssystem erfordert. Die überwiegende Mehrheit (47,1 %, 71,4 %) kann diesem nur teilweise zustimmen. Knapp ein Drittel aller befragten mittelständischen Unternehmen ist gar der Meinung, auch ohne dementsprechenden Systemansatz Erfolge und Leistungen evaluieren zu können.

### 5.7.2 Zuständigkeit

Eine wichtige Frage ist zweifelslos die Frage nach der Bereichszugehörigkeit. Wer ist demzufolge für das Einkaufscontrolling zuständig? Es gibt dabei eine Reihe von Möglichkeiten, wie folgende Abbildung zeigt:



**Abbildung 5.41: Einkaufscontrolling und dessen Verantwortlichkeit**

Zwischen den beiden Unternehmensgrößen gibt es erhebliche Unterschiede. Während das Einkaufscontrolling in Großunternehmen vorwiegend Aufgabe des Einkaufs ist (56,3 %), findet in mittelständischen Industriebetrieben eine Aufgabenverlagerung auf die Geschäftsführung bzw. die Controllingabteilung statt (jeweils 42,9 %). Dass das Einkaufscontrolling in mittleren Betrieben in fast 50 % der Fälle im Verantwortungsbereich der Geschäftsführung liegt, ist dabei nicht verwunderlich, sondern entspricht vielmehr dem in der Literatur skizzierten Unternehmensbild.<sup>429</sup> Eine autonom agierende zentrale Controllingabteilung kann sinnvoll sein, um einerseits die Unabhängigkeit von Entscheidungen zu fördern und andererseits, um dem hohen Koordinationsaufwand bei starker Entscheidungsdezentralisierung entgegenzuwirken.<sup>430</sup> Ein weiterer Vorteil einer Controllingabteilung und/oder eines spezialisierten Einkaufscontrollings ist die Bündelung von Bereichs- und Abteilungszielen zu einem harmonischen Gesamtzielsystem.<sup>431</sup> Übernimmt jedoch der Einkauf selbst das Einkaufscontrolling, wie in gut jedem zweiten Großunternehmen, so besteht die Gefahr der Doppel-

<sup>429</sup> Vgl. Padberg (2009); S. 146

<sup>430</sup> Vgl. Schaumann (2008); S. 7 und u. a. Barth (2008); S. 47

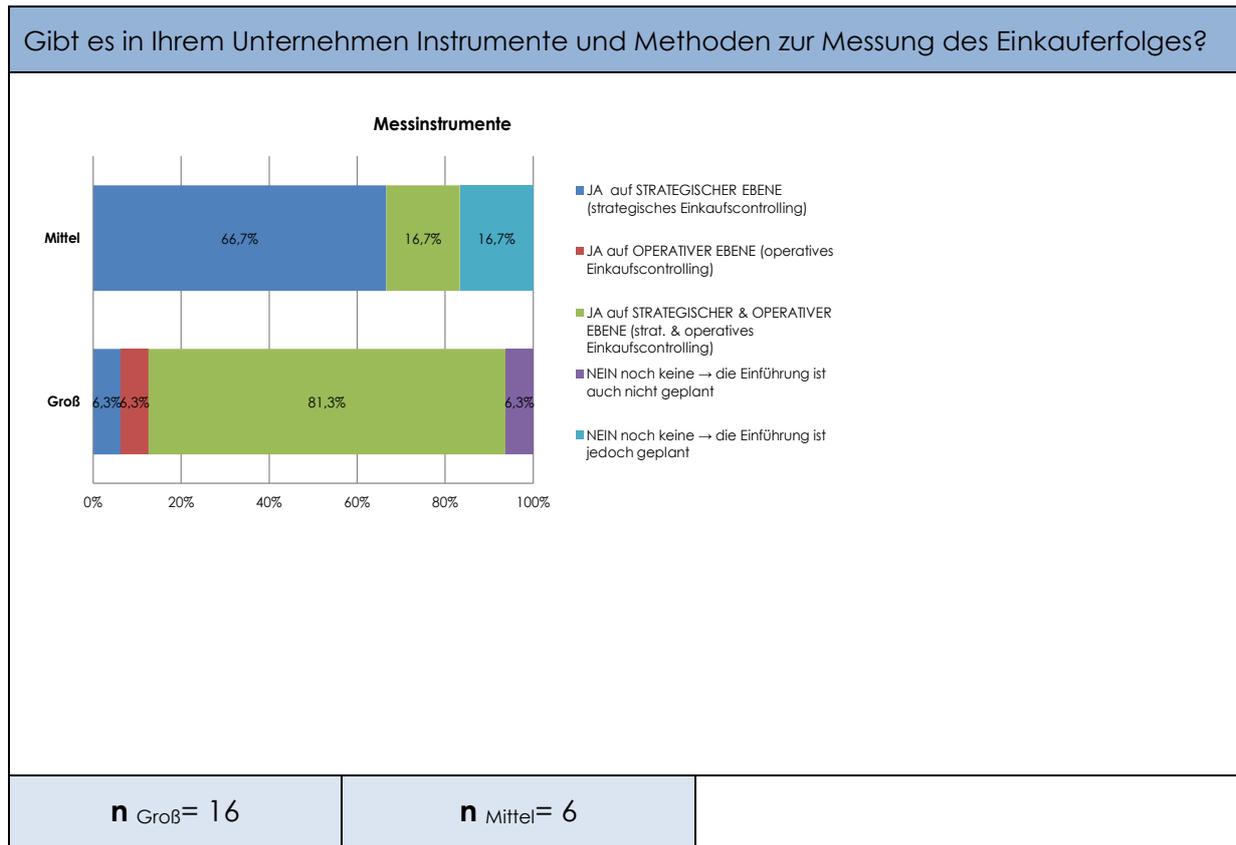
<sup>431</sup> Vgl. Schaumann (2008); S. 9

belastung der Einkäufer. Eine organisatorische Trennung des Einkaufscontrollings vom Einkauf könnte eine dementsprechende entlastende Wirkung nach sich ziehen.

Das Ergebnis bestätigte des Weiteren die Vermutung, dass die Installierung eines Einkaufscontrollers eher den Großunternehmen vorbehalten ist. Während 31,4 % aller großen Industriebetriebe den Posten eines Einkaufscontrollers besetzt haben, konnte eine derartige Position in mittelständischen Betrieben nicht ausfindig gemacht werden. Ursache dafür könnte auch die relativ geringe Rücklaufquote von diesbzgl. nur sieben mittleren Betrieben sein. Vermutlich sind jedoch kleine Beschaffungsvolumina, eine niedrige Dezentralisierung oder fehlende Ressourcen eher ausschlaggebende Gründe für das Fehlen eines Einkaufscontrollers.

### **5.7.3 Trennung strategisches/operatives Beschaffungscontrolling**

Die Erfolgsmessung auf strategischer und operativer Ebene wird großteils nur in Großunternehmen praktiziert. Mittelständische Industriebetriebe hingegen verlagern den Schwerpunkt auf rein strategisches Beschaffungscontrolling. Dieser Sachverhalt konnte im Zuge der Studie aufgedeckt werden. Auf die konkrete Frage hin, auf welcher Ebene Methoden der Erfolgsmessung angewandt werden, gaben die Studienteilnehmer folgende Angaben zu Protokoll:



**Abbildung 5.42: Abbildung strategisches & operatives Beschaffungscontrolling**

Der eingangs erwähnte Trend spiegelt sich in den Zahlen wider. 81,3 % aller Großunternehmen bevorzugen eine organisatorische Trennung der Controllingfunktion. 66,7 % der mittelständischen Betriebe sehen von einem operativen Controlling ab und konzentrieren sich stattdessen zur Gänze auf strategische Belange. All jene mittleren Unternehmen, die bis dato noch kein Beschaffungscontrolling implementiert haben, planen zumindest zukünftig die Einführung. Nur 6,3 % der Großunternehmen sehen auch zukünftig von einer Erfolgsmessung ab.

Unternehmen, die auf rein strategischer Ebene operieren, sind darauf bedacht, langfristig Einkaufspotentiale entlang der gesamten Wertschöpfungskette auszureizen. Die mittel- bis kurzfristige Sicherstellung der Einkaufserfolge auf operativer Ebene bleibt hingegen weitgehend unberücksichtigt.<sup>432</sup> Nicht die langfristige Potentialaus-schöpfung, sondern die mittel- bis kurzfristige Sicherstellung minimaler Beschaffungs-kosten durch das fehlende operative Controlling kann aktuell als Schwachstelle in-terpretiert werden.<sup>433</sup> Durch die vollständige Vernachlässigung des operativen Cont-rollings ist es schwierig, den Grad der operativen Umsetzung bereitgestellter Informa-

<sup>432</sup> Vgl. Meyer (2011); S. 10

<sup>433</sup> Vgl. Meyer (2011); S. 10

tionen bzgl. externer Beschaffungsmarktentwicklung und interner Beschaffungstärken und -schwächen lückenhaft zu verfolgen bzw. zu quantifizieren.<sup>434</sup> Nicht nur die Umsetzung kosteneinsparender Maßnahmen, sondern auch generell die Optimierung des gesamten Beschaffungsprozesses kann so nicht 100 %-ig gewährleistet werden.<sup>435</sup> Demzufolge ist eine organisatorische Trennung der Controllingfunktion als beidseitige Ergänzung empfehlenswert.

#### **5.7.4 Einkaufs-Kennzahlen**

Ursprüngliches Ziel war aus der Sammlung praktischer Kennzahlen Überschneidungen herauszufiltern, um auf Basis absoluter Häufigkeiten eine Liste der fünf wichtigsten in der unternehmerischen Praxis eingesetzten Kennzahlen erstellen zu können. Angestrebt wurde eine Verallgemeinerung, welche Kennzahlen unabhängig von der Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit tatsächlich von Bedeutung sind.

Die Ergebnisse waren von Unternehmen zu Unternehmen jedoch sehr unterschiedlich, weshalb im Zuge der Auswertung nur sehr wenige Überschneidungen auffindig gemacht werden konnten. Viele Kennzahlen waren sich in der Namensgebung zwar sehr ähnlich, jedoch nicht zu 100 % ident. Ob trotz Ähnlichkeit zweier oder mehrerer Kennzahlen jeweils dasselbe quantifiziert wird, kann nicht hundertprozentig nachgewiesen werden. Demzufolge wurden auch ähnliche Kennzahlen als individuelle bzw. unabhängige Kennzahlen betrachtet. Die Erstellung eines Rankings war daher nicht wirklich zielführend. Als möglicher Grund dafür sei die geringe Rücklaufquote von diesbzgl. 17 Industrievertretern erwähnt. Die anfangs erwartete deutlich höhere Rücklaufquote ließ vermuten, dass auf Grund der Vielzahl an Unternehmen die Wahrscheinlichkeit vieler Überschneidungen groß sein wird. Stattdessen lässt die sehr starke Streuung der Kennzahlen keinen Spielraum für eine allgemeingültige Aussage bzgl. genereller Kennzahlenpräferenz. Es wird somit das Fazit gezogen, dass egal welcher Größe oder Branche ein Unternehmen angehört, die Festlegung von Kennzahlen rein individueller Natur ist.

Da das ursprüngliche Ziel, die fünf wichtigsten Kennzahlen aufzudecken, nicht zweckmäßig war, wurde ersatzweise untersucht, wie sich einzelne Kennzahlengrup-

---

<sup>434</sup> Vgl. Pepels (2013); S. 56

<sup>435</sup> Vgl. Schulze (2010); S. 32

pen auf insgesamt fünf Kennzahlen verteilen würden. Die folgende Abbildung illustriert die Vorgehensweise:

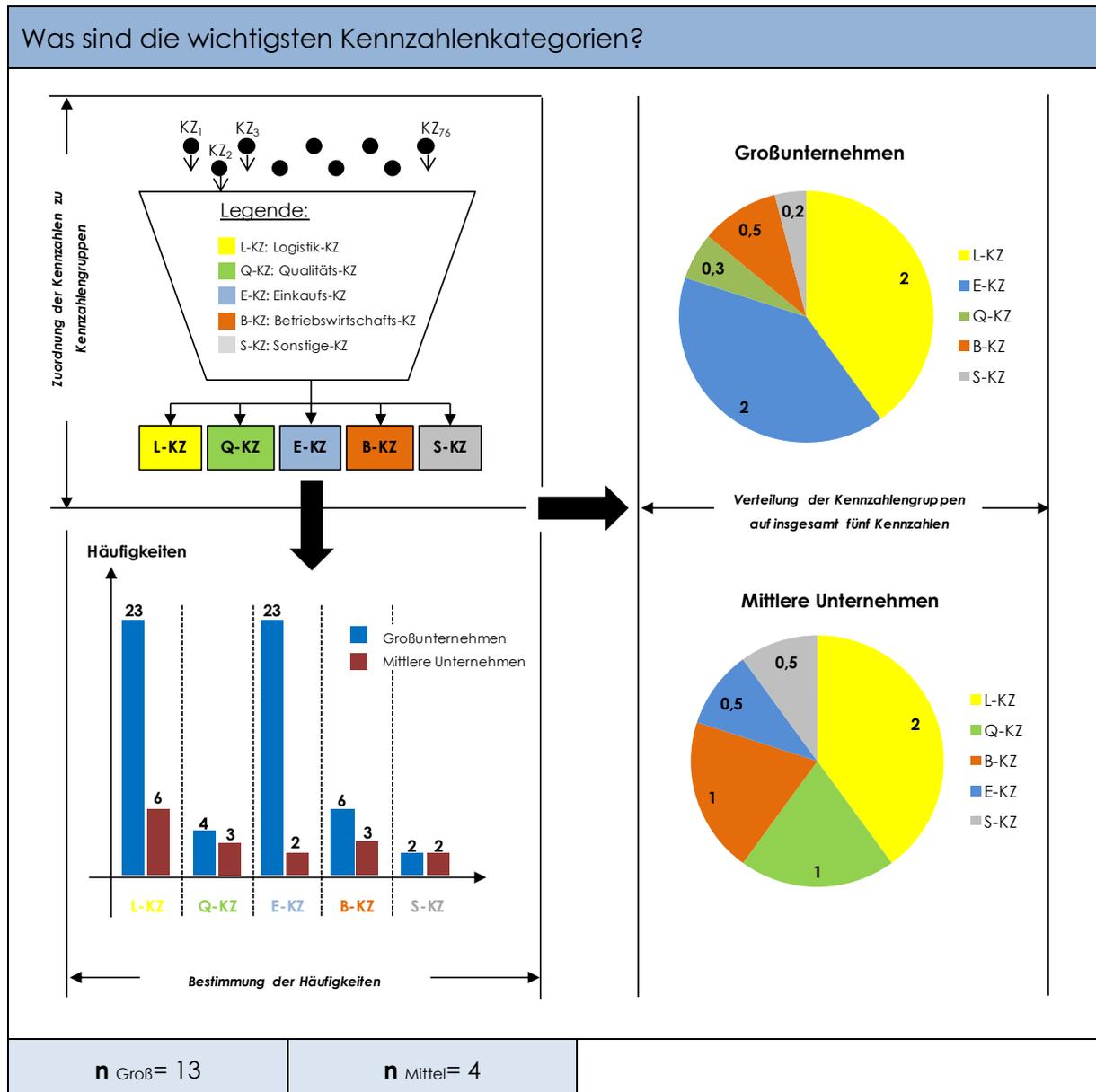


Abbildung 5.43: Kennzahlen-Ranking

Im Zuge der Befragung von insgesamt 17 Unternehmen konnten insgesamt 76 Kennzahlen zusammengetragen werden (→ in Abbildung 5.43: KZ<sub>1</sub> – KZ<sub>76</sub>). Sämtliche Kennzahlen wurden sodann verdichtet zu sogenannten Kennzahlengruppen, von denen insgesamt fünf identifiziert werden konnten (Logistik-, Qualitäts-, Einkaufs-, betriebswirtschaftliche und sonstige Kennzahlen). Im Anschluss an die Gruppenbildung erfolgte die Ermittlung der Häufigkeiten (→ der jeweilige Wert entspricht der Gesamtanzahl genannter Kennzahlen pro Kategorie). Ziel war die Stärke der einzelnen Kennzahlengruppen zu quantifizieren. Bei den Großunternehmen haben sowohl logisti-

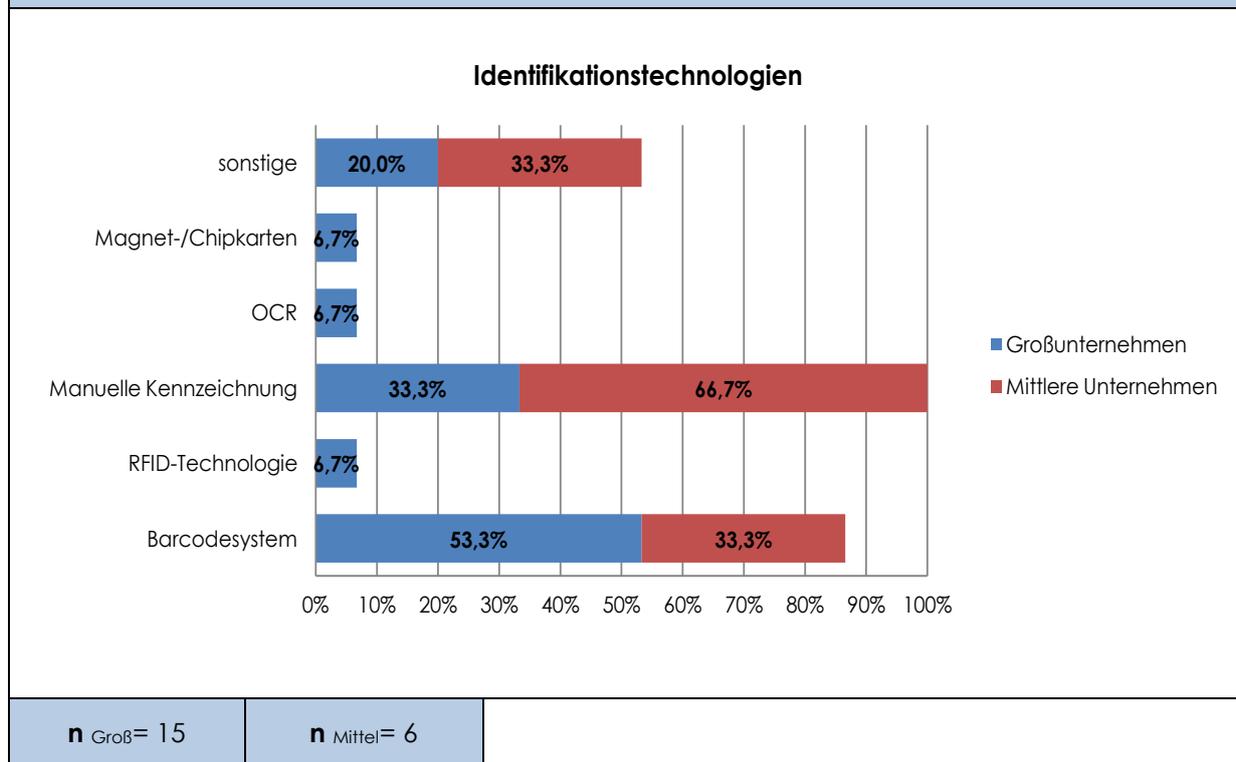
sche als auch einkaufsspezifische Kennzahlen die stärkste Ausprägung mit jeweils 23 Kennzahlen. Während in mittleren Industriebetrieben logistische Kennzahlen ebenfalls höchste Priorität aufweisen (sechs Kennzahlen), haben betriebswirtschaftliche und qualitätsbezogene Kennzahlen offensichtlich einen höheren Stellenwert als Einkaufskennzahlen (jeweils drei Kennzahlen gegenüber zwei).

Vergleicht man nun die beiden Kreisdiagramme, so ist zu erkennen, dass in Großunternehmen auf insgesamt fünf Kennzahlen jeweils zwei Logistik- und Einkaufskennzahlen kommen sowie eine Kennzahl aus den Bereichen Betriebswirtschaft, Qualität oder sonstigen Bereichen. Bei mittleren Unternehmen besteht eine Gruppe aus fünf Kennzahlen aus zwei Logistik-, jeweils einer Qualitäts- und betriebswirtschaftlichen Kennzahl sowie einer aus dem Einkauf oder nicht zuzuordnenden Bereichen. Die Werte in den Kreisdiagrammen sind die Quotienten aus den Häufigkeiten zu den Stichprobenumfängen.

## 5.8 Logistische Systeme im Einkauf

Das letzte Kapitel dieser Studie geht der Frage nach, welche logistischen Systeme im Einkauf aktuell genutzt werden. Dieses Kapitel hat lediglich einen ergänzenden Charakter, weshalb eine Detailbetrachtung entfällt. Als Erstes wurden die Studienteilnehmer gebeten, Angaben zu machen, welche Identifikationstechnologien als Standard für Lieferanten vorgegeben werden.

Welche der folgenden Informationstechnologien geben Sie Ihren Lieferanten als Standard vor?

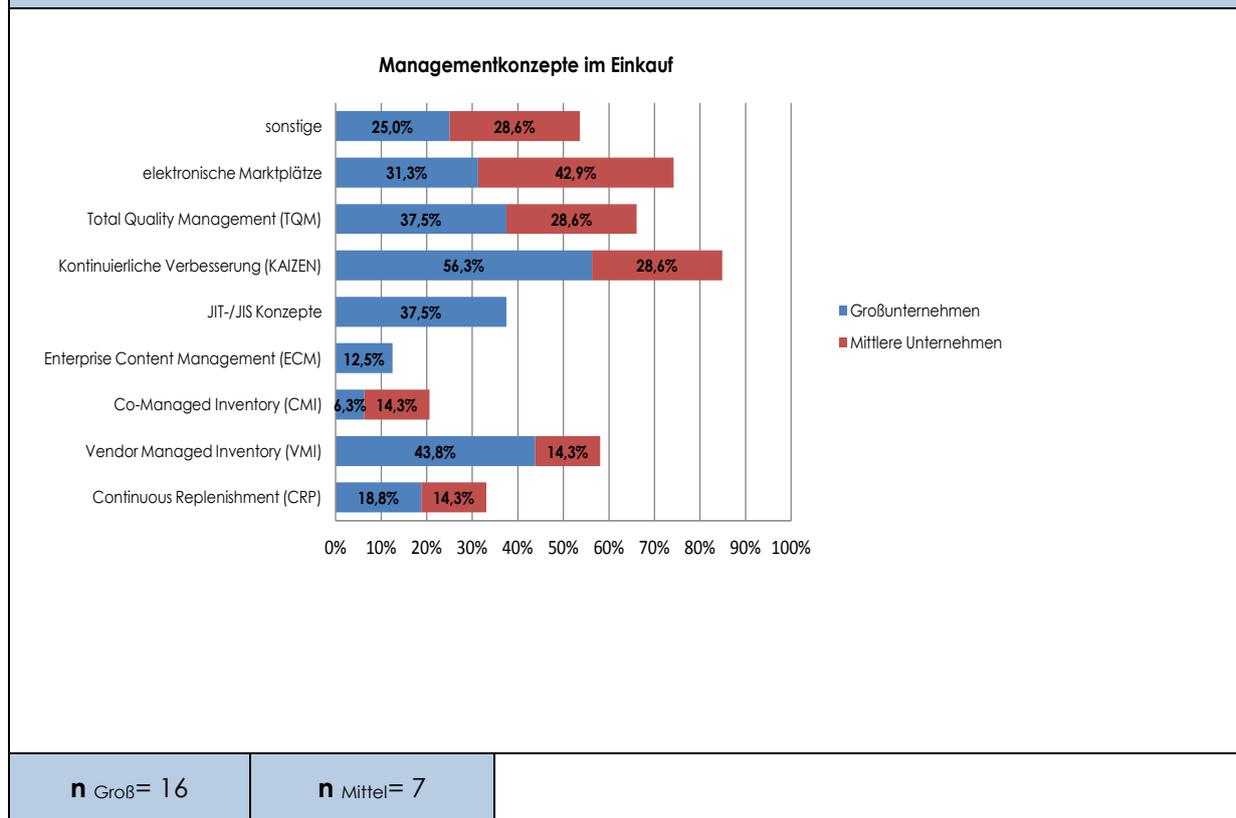


**Abbildung 5.44: Identifikationstechnologien**

Die Studienergebnisse belegen, dass die Anforderungen an die Identifikationstechnologien auf ein Mindestmaß beschränkt sind. Moderne automatische Identifikationstechnologien wie RFID, OCR oder Magnet-/Chipkarten spielen im Vergleich zu den altbewährten Methoden (→ Barcode, manuelle Kennzeichnung) eine stark untergeordnete Rolle. Während gut jedes zweite Großunternehmen (53,3 %) zumindest bereits Barcodesysteme einsetzt, ist in mittleren Betrieben die manuelle Kennzeichnung die noch immer vorherrschende „Technologie“ (66,7 %). Vergleicht man die unterschiedlichen Identifikationssysteme miteinander, so gilt vor allem die RFID-Technologie als die vielfältigste Auto-ID-Lösung. Hohe Datenkapazitäten, schnelle Lesbarkeit, hoher Datenschutz und Witterungsbeständigkeit sind nur einige charakteristische Merkmale der RFID-Technologie. Oftmals jedoch erfüllen die wesentlich unkomplizierteren und billigeren Konkurrenzsysteme denselben Zweck.<sup>436</sup> In weiterer Folge wurde den Teilnehmern eine Liste mit möglichen Managementkonzepten vorgegeben, aus der die jeweils in der Praxis eingesetzten anzukreuzen waren. Siehe die nachstehende Abbildung:

<sup>436</sup> Vgl. u. a. Helmus (2010); S. 6f.

## Welche der folgenden Strategien nutzt Ihre Einkaufsabteilung?

**Abbildung 5.45: Managementkonzepte im Einkauf**

Die Daten belegen, dass gut jede zweite Einkaufsabteilung in Großunternehmen (56,3 %) und knapp jede dritte in mittleren Betrieben (28,6 %) darauf ausgerichtet ist, durch systematische Verbesserung bestehender Abläufe neue Standards zu schaffen, die den langfristigen Einkaufserfolg sicherstellen.<sup>437</sup> Zudem sind in 37,5 % der Großunternehmen und in 28,6 % der mittleren Betriebe Einkäufer integraler Bestandteil einer unternehmensweiten Qualitätskultur, die jeden Einkäufer in die Verpflichtung stellt, seine Handlungen konsequent an den Qualitätsanforderungen des Kunden auszurichten.<sup>438</sup> Ein weiterer wichtiger Aspekt, zumindest in Großunternehmen, ist die Übertragung der Bestandsverantwortung auf die Lieferanten (43,8 %).<sup>439</sup> Nahezu jede zweite „große“ Einkaufsabteilung setzt somit auf stärkere Forcierung ihres Kerngeschäfts bei gleichzeitiger Reduzierung der Bestände und Kapitalbindungskosten.<sup>440</sup> Sechs von insgesamt 16 Großunternehmen, also etwas mehr als ein Drittel aller Einkaufsabteilungen (37,5 %), umgehen die Zwischenlagerung benötigter Materialien durch zeitpunktgenaue Bereitstellung dieser am richtigen Ort durch die jeweiligen

<sup>437</sup> Vgl. Sander-Aschendorf (2012); S. 3 und Hirschsteiner (2000)

<sup>438</sup> Vgl. Zuberbühler (2006); S. 81f.

<sup>439</sup> Vgl. Gabath (2008); S. 137

<sup>440</sup> Vgl. Heusel (2009); S. 4f.

Lieferanten.<sup>441</sup> Interessant ist, dass die Einkaufsabteilungen in mittleren Unternehmen sich häufiger die Vorteile elektronischer Marktplätze zu Nutze machen als große Industriebetriebe (42,9 % gegenüber 31,3 %). Durch die Nutzung elektronischer Marktplätze ließe sich jedoch ein zeitunabhängiger Handel mit einer größeren Bandbreite potentieller Anbieter, auch auf globaler Ebene, zu niedrigeren Kosten realisieren.<sup>442</sup>

---

<sup>441</sup> Vgl. Bremer (2005); S. 9

<sup>442</sup> Vgl. Prangenberg (2010);S. 189

## 6 Conclusio

Die Frage nach der optimalen Einkaufsorganisation ist nur schwierig zu beantworten. Eine Verallgemeinerung der optimalen Einkaufsorganisation ist objektiv gesehen nicht möglich, da sich die Ausgestaltung des Einkaufs an individuellen Bedürfnissen orientiert. Je nach Bedarf definiert jedes Unternehmen das Optimum anders. Dennoch gibt es einige Ausprägungsformen, die das Potential des Einkaufs besser nutzen als andere. Der anschließende Abschnitt beschäftigt sich also nicht mit der Frage nach der optimalen Einkaufsorganisation, sondern soll vermitteln, welche Ausgestaltungsprinzipien das Einkaufspotential am besten ausschöpfen. Um den Reifegrad zu bestimmen, wurden im Kapitel 1.2 „Ziele und Forschungsfragen“ drei Kernfragen gestellt.

### Frage 1

Wie gut strukturiert und organisiert ist der Einkauf in Industrieunternehmen?

#### **SOLL:** Organisatorische Gleichstellung des Einkaufs

Um beschaffungspolitische Ziele auch gegenüber anderen Funktionsbereichen verstärkt durchsetzen zu können, ist eine organisatorische Gleichstellung der Einkaufsfunktion notwendig. Nur wenn der Einkauf als gleichwertiger interner Partner angesehen wird, kann er seine enorme Hebelwirkung vollständig entfalten.

#### **IST:** Unternehmerische Praxis

Der Vergleich zwischen beiden Unternehmensgrößen hat gezeigt, dass vor allem mittelständische Betriebe den Einkauf bereits als gleichberechtigten Partner ansehen (83,4 %). In Großunternehmen hingegen befindet sich nur jede zweite Einkaufsabteilung auf derselben Hierarchieebene wie die anderen Zentralinstanzen. Jede vierte „große Einkaufsabteilung“ ist sogar nur den anderen Zentralinstanzen unterstellt. Die Vermutung, dass auf Grund der untergeordneten Rolle der Einkauf rein als operativer Bestellabwickler in Erscheinung tritt, konnte jedoch widerlegt werden. Die Studie hat gezeigt, dass trotz teilweiser untergeordneter Rolle der Einkauf sowohl operative als auch strategische Aufgaben wahrnimmt. Zusammenfassend lässt sich resümieren, dass in mittleren Industriebetrieben der Einkauf größtenteils bereits den Stellenwert einnimmt, den er verdient, wohingegen in Großunternehmen diesbezüglich noch etwas mehr Handlungsbedarf besteht.

**SOLL:** Trennung der Einkaufsfunktion in strategische und operative Bereiche

Um den langfristigen Erfolg einer Einkaufsabteilung sicherzustellen, bedarf es einer Loslösung strategischer Belange vom operativen Tagesgeschäft. Die Intensivierung der Beschaffungsmarktforschung etwa benötigt Zeitreserven, die nur durch den Wegfall der Doppelbelastung eines Einkäufers generierbar sind. Durch die Trennung des Einkaufs in strategische und operative Bereiche kann dieser Doppelbelastung entgegengewirkt werden. Strategische Einkäufer, die vom operativen Geschäft befreit sind, sind besser in der Lage, Materialkosten einzusparen, bessere Lieferkonditionen herauszuschlagen oder Beschaffungsstrategien zu optimieren.

**IST:** Unternehmerische Praxis

In Bezug auf diese funktionale Trennung des Einkaufs wurden die größten Defizite und somit der größte Handlungsbedarf aufgedeckt. Nur knapp 40 % aller großen und mittleren Unternehmen trennen strategische und operative Einkaufsbereiche voneinander. In naher Zukunft wird sich dieser Wert bestenfalls auf gut jedes zweite Industrieunternehmen ausdehnen. Durchschnittlich 43,7 % aller Industrievertreter, die bis dato noch keine organisatorische Trennung vollzogen haben, sehen auch zukünftig davon ab. Der relativ geringe Prozentsatz an Befürwortern dieser Strategie lässt rückschließen, dass die Vorteile einer organisatorischen Trennung noch nicht ausreichend erkannt wurden. Trotz oftmaliger Doppelbelastung der Einkäufer kann jedoch nicht von einer akuten Vernachlässigung strategischer Belange gesprochen werden. Immerhin 91 % aller jener Unternehmen, die noch keine Trennung durchgeführt haben, besetzen trotzdem den Posten eines strategischen Einkäufers.

**SOLL:** Forcierung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Nicht nur die richtige organisatorische Ausgestaltung der Einkaufsabteilung beeinflusst den Erfolg, sondern auch die Motivation, die Qualifikation und die Professionalität der Einkaufsmitarbeiter.<sup>443</sup> Um diesen hohen Anforderungen gerecht zu werden, müssen Einkäufer in der Lage sein, Einkaufswerkzeuge effektiv und gewinnbringend einsetzen zu können. Schulungen sind demzufolge ein notwendiges Mittel, um die Qualifikation der Mitarbeiter an die sich ständig ändernden Marktbedingungen anzupassen.

---

<sup>443</sup> Vgl. Wannewetsch (2009); S.2

**IST:** Unternehmerische Praxis

Nur ein sehr geringer Prozentsatz von durchschnittlich ca. 10 % der Industrievertreter verzichtet gänzlich auf Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen. Im Schnitt entwickelt sogar jedes zweite Industrieunternehmen seine Einkaufsmitarbeiter regelmäßig weiter. Die restlichen Einkaufsabteilungen schulen ihre Mitarbeiter nur bei Bedarf, also genau dann, wenn es zwingend erforderlich. Offensicht sind die Einkaufsabteilungen bemüht, die Qualifikationen der Einkäufer an die hohen unternehmerischen Anforderungen anzupassen. Trotz Berücksichtigung von Personalentwicklungsmaßnahmen konnten Bildungsdefizite im Bereich der vernetzten Denkweise aufgedeckt werden. Es besteht demzufolge der Bedarf, zukünftige Einkäufer verstärkt fächerübergreifend auszubilden bzw. weiterzuentwickeln.

**Frage 2**

Bis zu welchem Grad wird der Einkauf in Entscheidungen anderer Abteilungen involviert?

Zur vollständigen Ausschöpfung des Einkaufspotentials ist es auch erforderlich, den Einkauf als autonom agierenden Teilbereich aufzugeben und stattdessen als integralen Bestandteil eines crossfunktionalen Entscheidungsteams zu implementieren.

**SOLL:** Frühzeitige Integration des Einkaufs in die Produktentwicklung

Die frühe Integration des Einkaufs in die Produktentwicklung ermöglicht Material- und Entwicklungskosten einzusparen. Immerhin entstehen 70 % der gesamten Produktionskosten bereits in der Produktentstehungsphase. Unternehmen, die das versäumen, verzichten auf diese Möglichkeit, da eine Ex-post-Beeinflussung der Herstellungskosten aus Sicht des Einkaufs unmöglich ist. Durch die rechtzeitige Integration des Einkaufs ließen sich jedoch beschaffungspolitische Ziele, wie etwa die Ausnutzung von Bündelungseffekten, ein hohes Qualitätsbewusstsein, oder eine optimale Lieferantestrategien besser nutzen.

**IST:** Unternehmerische Praxis

Nahezu alle Einkaufsabteilungen werden zumindest gelegentlich in die Produktentwicklung integriert. Ist der Einkauf sogar ein aktiver bzw. beständiger Bestandteil eines crossfunktionalen Entwicklerteams, wird er in Großunternehmen jedoch in 93,7 % der Fälle erst in der Designphase integriert. In dieser Phase fungiert der Einkauf nur mehr

als operativer Bestellabwickler. Das beschaffungsmarktspezifische Know-how sowie die Auswahl von Lieferanten aus der kaufmännischen Perspektive bleiben weitgehend unberücksichtigt. In mittleren Industriebetrieben hingegen binden 85,7 % all jener Einkaufsabteilungen, die bereits aktiver Entwicklungspartner sind, den Einkauf in der Konzeptphase ein. Bei der Erstellung des Produktkonzeptes werden auf diese Weise Beschaffungsmarktpotentiale mehr berücksichtigt bzw. besser genutzt. Weniger das Erkennen der Integrationsnotwendigkeit, sondern vielmehr der späte Integrationszeitpunkt kann als Schwachstelle in Großunternehmen interpretiert werden.

**SOLL:** Frühzeitige Integration des Einkaufs in das Technologiemanagement

Aus technologischer Sicht können nur jene Unternehmen langfristig konkurrenzfähig sein, die in der Lage sind, Technologietrends frühzeitig zu erkennen, zeitpunktgenau zu beherrschen und wirtschaftlich nutzbar zu machen.

**IST:** Unternehmerische Praxis

Bezüglich der Integration in das Technologiemanagement konnten keine Lücken identifiziert werden. Alle Befragten greifen bei technologischen Entscheidungen auf das Fachwissen des Einkaufs zurück. Dennoch gib es bezüglich des Integrationszeitpunktes unterschiedlichste Herangehensweisen. Während sich die überwiegende Mehrheit der mittleren Betriebe (50 %) das Einkaufswissen in der Technologiebewertung zu Nutze macht, liegt der Schwerpunkt in Großunternehmen auf der Technologiefrüherkennung und -planung.

**Frage 3**

Welche Schwachstellen und Ansatzpunkte zur Verbesserung gibt es?

Wie bereits erwähnt gibt es vor allem bei Großunternehmen einen Handlungsbedarf bezüglich organisatorischer Gleichstellung des Einkaufs. Um diesbezüglich Abhilfe zu schaffen, wäre es notwendig, die Rolle des Einkaufs gegenüber der Geschäftsführung zu stärken. Die Geschäftsleitung muss sich des enormen Wertbeitrages des Einkaufs bewusst werden. Um diesbezüglich mehr Transparenz zu schaffen, ist es notwendig, Informationen über erbrachte Beschaffungsleistungen für die Geschäftsführung zugänglich zu machen.<sup>444</sup>

---

<sup>444</sup> Vgl. u. a. Franz (2010); S. 103

Die größte Schwachstelle ist zweifelsohne die oftmals noch fehlende organisatorische Trennung des Einkaufs in strategische und operative Teilbereiche. Auch wenn häufig eine personelle Trennung stattfindet, wäre es notwendig, dass die Trennung sowohl für Einkaufsmitarbeiter als auch für die anderen Abteilungen eindeutig ersichtlich ist.<sup>445</sup> Im Zuge der Expertengespräche konnte eruiert werden, dass die organisatorische Trennung hauptsächlich von der Ressourcenverfügbarkeit abhängig ist. Viele Unternehmen sind daher nicht in der Lage eine Trennung durchzuführen.

Auch die oftmals zu späte Integration des Einkaufs in die Produktentwicklung konnte als eine Schwachstelle „großer“ Einkaufsabteilungen identifiziert werden. Den Großunternehmen wird deshalb empfohlen, den Integrationszeitpunkt zumindest auf die Konzeptphase vorzulegen.

Große und mittlere Unternehmen sind sich einig, dass vor allem ein akuter Zeitmangel und mangelnde Fachkenntnisse ein primäres Problem im Einkauf darstellen. Den Einkaufsabteilungen wird deshalb nahegelegt, eine verstärkte Trennung der Einkaufsfunktion in Erwägung zu ziehen. Wie bereits erwähnt ist die Doppelbelastung der Einkäufer durch die fehlende Trennung hauptverantwortlich für fehlende Zeitreserven, besonders in Bezug auf strategische Belange. Entsprechen die Qualifikationen der Einkaufsmitarbeiter nicht den Anforderungen des Unternehmens, so muss ein Umdenken in Sachen Personalentwicklung stattfinden. Die Art und Intensität der Schulungsmaßnahmen sind an den jeweiligen Bedarf anzupassen.

Als ein weiteres Problem in Großunternehmen wurde die starke Dezentralisierung angegeben. Durch die Übertragung der Beschaffungsverantwortlichkeit auf dezentrale Einheiten wächst unweigerlich der Koordinationsaufwand. Außerdem ist es schwieriger, Einkaufspreise durch Bündelungseffekte zu reduzieren. Die größere Handlungsautonomie dezentraler Einkaufseinheiten und die fehlende zentrale Abwicklung fördert zudem das Maverick-Buying, also das Beschaffen an der Einkaufsabteilung vorbei.<sup>446</sup> All jenen Unternehmen, die mit Maverick-Buying zu kämpfen haben, wird empfohlen, auf ein Desktop-Purchasing-System zurückzugreifen.

---

<sup>445</sup> Vgl. u. a. Höller (2009); S. 115

<sup>446</sup> Vgl. u. a. Höller (2009); S. 116

Zusammenfassend lässt sich resümieren, dass die Einkaufsorganisationen größtenteils bereits den hohen Anforderungen entsprechen. Die Studienergebnisse haben aufgezeigt, dass die mittleren Betriebe zu den großen Unternehmen, in vielerlei Hinsicht, zumindest aufgeschlossen haben. Jedoch gibt es bei beiden Unternehmensgrößen noch immer einige Schwachstellen, die ein aktives Handeln erforderlich machen. Ob ein Unternehmen eine optimale Einkaufsorganisation erreichen wird, hängt von vielen Faktoren ab und ist daher mehr als fraglich. Vielmehr liegt die Vermutung nahe, dass aufgrund sich ständig ändernder Marktbedingungen ein kontinuierliches Anpassen an diese von Nöten sein wird. Der Einkauf kann daher niemals statisch sein, sondern muss sich stets mit der Dynamik des Marktes mitentwickeln. Auch wenn eine Einkaufsorganisation gegenwärtig vielleicht alle theoretischen und praktischen Anforderungen erfüllt, kann bzw. wird der hohe Reifegrad nicht mehr ausreichen, um zukünftige Potentiale ausschöpfen zu können.

## 7 Literaturverzeichnis

- Erik, Hofmann; Daniel, Maucher; Sabrina, Piesker; Philipp, Richter: **Wege aus der Working Capital-Falle: Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Supply Management**, 1. Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2011. ISBN 978-3-642-16413-2
- A.T. Kearney: **Beschaffungsmanagement wird vom Kostensenker zum Werttreiber**.  
Online im Internet:  
<[http://www.atkearney.at/content/veroeffentlichungen/pressemitteilungen\\_detail.php/id/49710](http://www.atkearney.at/content/veroeffentlichungen/pressemitteilungen_detail.php/id/49710)>; Stand [2005]
- Alexander, Wichmann,: **Die Balanced Scorecard in der Beschaffung**, München, GRIN Verlag GmbH, 2003. ISBN 978-3-640-35221-0
- Heinz C. , Pütz: **Checklisten Forderungsmanagement**, Heidelberg, München, Landsberg, Berlin, C.F. Müller, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, 2006. ISBN 978-3-8114-3320-5
- Volker, Hamm: **Bedeutungszuwachs durch Globalisierung und reduzierte Fertigungstiefe - Zukunftsperspektiven des Einkaufs**. Online im Internet  
<[http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/26965512/Zukunftsperspektiven-des-Einkaufs/art\\_co\\_INSTANCE\\_0000/maximized/](http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/26965512/Zukunftsperspektiven-des-Einkaufs/art_co_INSTANCE_0000/maximized/)>; Stand [1998]
- Maik, Assmann; Julian, Bürklein; Oliver, Esch; Cornelia, Hahn; Hans, Fousseni; Boris, Jost; Martin, Kappner; Majid, Kahn; Richard, Kühne; Andy, Lie; Isabel, Mel; Simon, Munder; Robert, Schreiber; Florian, Taufer; Vi Quan, Tran; Patrick, Werle: **Moderne Methoden der Beschaffung - Der Einkauf im Wandel**. Online im Internet:  
<[http://www.prozeus.de/imperia/md/content/prozeus/moderne\\_methoden\\_der\\_beschaffung\\_-\\_kurzfassung.pdf](http://www.prozeus.de/imperia/md/content/prozeus/moderne_methoden_der_beschaffung_-_kurzfassung.pdf)>; Stand [2009]
- Markus, Wittwer: **Der deutsche Strommarkt und die ökonomische Beschaffung von Strom in energieintensiven Industrieunternehmen**, 1. Auflage, München, GRIN Verlag, 2008. ISBN 978-3-640-10935-7

- Carsten, Körfer: **Die Performance der Beschaffung durch geeignete Instrumente messbar machen**, 1.Auflage, Hamburg, Diplomica Verlag, 2011. ISBN 978-3-8428-5348-5
- Anonym: **Optimierung der Beschaffung durch Electronic Procurement - kritische Analyse unter Berücksichtigung von Kosten- und Nutzenaspekten**, Diplomarbeit, Universität Hamburg, 2008. ISBN 978-3-640-12027-7
- Joachim Hentze, Albert Heinecke, Andreas Kammel: **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Aus Sicht des Managements**, Stuttgart, UTB, 2001. ISBN 978-3-8252-2040-2
- Hans-Peter, Wiendahl: **Betriebsorganisation für Ingenieure**, 6.Auflage, München Wien, Carl Hanser Verlag, 2008. ISBN 978-3-446-41279-8
- Harald, Hungenberg; Torsten, Wulf: **Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung für Bachelorstudierende**, 4.Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2011. ISBN 978-3-642-17784-2
- Reinhard, John: **Organisation - Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Organisationsentwicklung**, München GRIN Verlag GmbH, 1998. ISBN 978-3-638-11560-5
- Jürgen, Breitschuh; Thomas, Wöller: **Internationales Marketing: Ausgewählte Strategien zur Sicherung von Absatz- und Beschaffungsmärkten**, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2007. ISBN 978-3-486-58297-0
- Helmut, Zell: **Die Grundlagen der Organisation: Lernen und Lehren**, 2.Auflage, Norderstedt, Books on Demand GmbH, 2011. ISBN 978-3-8423-4861-5
- Manfred, Schwaiger; Anton, Meyer: **Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende**, Vahlen-Verlag, 2011. ISBN 9783800644377

- Helmut, Wannenwetsch: **Integrierte Materialwirtschaft und Logistik**, Springer Verlag, 2009. ISBN 9783540897736
- Ruth Melzer-Ridinger: **Materialwirtschaft und Einkauf: Beschaffungsmanagement, Band 1**, 5.Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008. ISBN 978-3-486-58719-7
- Matthias, Meyer: **Risikomanagement im Einkauf**, München, GRIN Verlag GmbH, 2002. ISBN 978-3-638-16076-6
- Mario, Büsch: **Praxishandbuch Strategischer Einkauf**, 2.Auflage, Gabler Verlag, 2011. ISBN 9783834966315
- Benjamin, Höller; Ann-Christin, Lippmann: Zur Bedeutung des Einkaufs in mittelständischen Unternehmen - eine empirische Studie in Österreich. Online im Internet:  
<<http://www.wu.ac.at/itl/veroeff/pdfs/log/HoellerLippmann.pdf>>; Stand [2009]
- Antonio, Vera: **Organisation von Steuerabteilungen und Einsatz externer Steuerberatung in deutschen Großunternehmen**, Lohmar, Josef Eul Verlag GmbH, 2001. ISBN 3-89012-823-8
- Käthe, Harms; Roswitha, Woiwoda; Susanne, Dieffenbach: **Handbuch für die Stations- und Funktionsleitung: Neue Anforderungen als Chance für die Praxis**, 2.Auflage, Georg Thieme Verlag KG, 2003. ISBN 978-3-13-125032-2
- Christoph, Sakuth: **Möglichkeiten und Grenzen der Matrixorganisation des Distributionsmanagements**, München, GRIN Verlag GmbH, 2005. ISBN 978-3-638-38816-0
- Ken, Langdon: **Verhandeln: so erzielen Sie erfolgreiche Verhandlungsergebnisse**, 1.Auflage, Gabal Verlag, 2008. ISBN 9783897498549

- Rolf-Dieter, Reineke; Friedrich, Bock: **Gabler Lexikon Unternehmensberatung**, 1.Auflage 2007, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2007. ISBN 978-3-409-12008-1
- Ljuba, Reben: **Traditionelle Organisationsformen im Vergleich zu modernen Organisationsformen**, München, GRIN Verlag GmbH, 2007. ISBN 978-3-640-21469-3
- Hermann, Krallmann: Systemanalyse im Unternehmen: **Vorgehensmodelle, Modellierungsverfahren und Gestaltungsoptionen**, 4.Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2002. ISBN 3-486-27203-9
- Joachim, Hentze; Albert, Heinecke; Andreas, Kammel: **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre aus Sicht des Managements**, Stuttgart, Utb Verlag, 2001. ISBN 9783825220402
- Rudolf, Fiedler: **Organisation kompakt**, 2.Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2010. ISBN 978-3-486-59728-8
- Ulrich, Gonschorrek; Wolfgang, Hoffmeister: **Ganzheitliches Management: Strukturierungs- und Informationsprozesse**, Berlin, Berliner Wissenschafts-Verlag, 2006. ISBN 978-3-8305-1182-3
- Wolfgang, Heise: **Das kleine 1x1 der Organisationslehre**, 2009. ISBN 978-1-4457-3284-8
- Kerstin, Hans: **Identity Management als Instrument zur Optimierung der unternehmensinternen Zugriffsverwaltung**, München, GRIN Verlag GmbH, 2007. ISBN 978-3-640-34584-7
- Gerhard, Girmscheid: **Strategisches Bauunternehmensmanagement**, London, Springer Verlag, 2010. ISBN 9783642141959
- Irène, Kilubi: **Strategisches Einkaufsmanagement im Rahmen des SCM**, München, GRIN Verlag GmbH, 2009. ISBN 978-3-640-87792-8

- Daniel Schallmo: **Grundzüge des Franchising und Umsetzungsbeispiele**, 1. Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2003. ISBN 978-3-638-73457-8
- Stepahn, Zentsch: **Differenzierung als Unternehmensstrategie**, München, GRIN Verlag GmbH, 2006. ISBN 978-3-638-49487-8
- Anna, Nagl: **Der Businessplan**, Gabler Verlag, 2011. ISBN 9783834969248
- Johann, Höller; Manfred, Pils; Robert, Zlabinger: **Internet und Intranet: Herausforderung E-Business**, 3. Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2004. ISBN 3-540-40214-4
- Sebastian, Kummer; Oskar, Grün; Werner, Jammernegg: **Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, Band 1**, 2. Auflage, München, Pearson Education Deutschland GmbH, 2009. ISBN 978-3-8273-7351-9
- Stefan, Schifferer: **Die Einkaufsorganisation an Prozessen ausrichten**. Online im Internet: <<http://www.enovis-mc.de/pdf/Artikel-BA%2005-04.pdf>>; Stand [2004]
- Gerhard, Heß: **Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung: Systematischer Ansatz und Praxisfälle**, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2008. ISBN 978-3-8349-0687-8
- Horst, Wildemann: **Supply Chain Management für Finanzdienstleister**. Online im Internet: <[http://www.tcw.de/uploads/html/publikationen/standpunkte/files/Artikel\\_30\\_SC\\_M\\_Finanz.pdf](http://www.tcw.de/uploads/html/publikationen/standpunkte/files/Artikel_30_SC_M_Finanz.pdf)>; Stand [2004]
- Jörg, Bär: **Strategische Beschaffung in kleinen und mittleren Unternehmen: Theoretische Erkenntnisse und empirische Befunde**, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH, 2011. ISBN 978-3-86341-119-0
- Thomas S., Spengler; Stefan, Voss; Herbert, Kopfer: **Logistik Management: Prozesse, Systeme, Ausbildung, Heidelberg**, Physica-Verlag, 2004. ISBN 3-7908-0121-6

- Urs Balthasar, Meyer; Simone Elisabeth Marie, Creux; Andrea K. Weber, Marin: **Grafische Methoden der Prozessanalyse: Für Design und Optimierung von Produktionssystemen**, 1.Auflage, München Wien, Carl Hanser Verlag, 2005. ISBN 3-446-40041-9
- Richard, Vahrenkamp: Logistik: **Management und Strategien**, 5.Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2005. ISBN 3-486-57709-3
- Günther, Schuh: **Produktionsplanung und -steuerung: Grundlagen, Gestaltung und Konzepte**, Springer-Verlag, 2006. ISBN 9783540338550
- Hilmar J., Vollmuth: **Controlling-Instrumente von A - Z: Die wichtigsten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung**, 7.Auflage, Planegg/München, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co.KG, 2008. ISBN 978-3-448-08706-2
- Mareike, Böger: **Gestaltungsansätze und Determinanten des Supply Chain Risk Managements: Eine explorative Analyse am Beispiel Deutschland und den USA**, 1.Auflage, Lohmar - Köln, Josef EUL Verlag GmbH, 2010. ISBN 978-3-89936-969-4
- Hans-Joachim, Mathar; Johannes, Scheuring: Unternehmenslogistik: **Grundlagen für die betriebliche Praxis mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten**, 1.Auflage, Zürich, Compendio Bildungsmedien AG, 2009. ISBN 978-3-7155-9347-0
- Jörn, Kühne: **Beschaffungsmanagement während der Krise**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2010. ISBN 978-3-640-75115-0
- Gerd, Schulte: **Material- und Logistikmanagement**, 2.Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2001. ISBN 3-486-25458-8
- Michael, Kleinaltenkamp; Samy, Saab: **Technischer Vertrieb: eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing**, 2.Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2009. ISBN 978-3-540-79532-2

- Florian, Lindemann: **Konzeptionierung eines systematischen Lieferantenmanagements für ein mittelständisches Guss- und Stahlteilhandelsunternehmen**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2011. ISBN 978-3-656-08040-4
- Thomas, Rudolph; Randy, Drenth; Jan Niklas, Meise: **Kompetenzen für Supply Chain Manager**, 1.Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2007. ISBN 978-3-540-46492-1
- Jürgen, Hädler: **Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure: Lehr- und Praxisbuch**, , 3.Auflage, München, Carl Hanser Verlag, 2007. ISBN 978-3-446-40759-6
- Marion, Steven: **BWL für Ingenieure**, 3.Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008. ISBN 978-3-486-58613-8
- Gunther, Bürk; Alexander, Lehmann: **Mass Customization - Logistik und Controlling**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2010. ISBN 978-3-640-75565-3
- Joachim, Ihme: **Logistik im Automobilbau: Logistikkomponenten und Logistiksysteme im Fahrzeugbau**, 1.Auflage, München Wien, Carl Hanser Verlag, 2006. ISBN 978-3-446-40221-8
- Florian, Klug: **Logistikmanagement in Der Automobilindustrie: Grundlagen der Logistik im Automobilbau**, 1.Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2010. ISBN 978-3-642-05292-7
- Stephan, Killich; Holger, Luczak: **Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen**, 1.Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2003. ISBN 3-540-43428-3
- Ralph, Berndt; Claudia, Fantapie Altobelli; Peter, Schuster: **Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre**, 1.Auflage, Berlin, Springer-Verlag, 1998. ISBN 3-540-64828-3
- Nils, Lücke: **Management des Outsourcings**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2006. ISBN 978-3-638-67751-6

- Bernd, Kaluza; Jürgen, Trefz: **Herausforderung Materialwirtschaft**, Hamburg, S + W Steuer- und Wirtschaftsverlag GmbH, 1997. ISBN 3-89161-863-8
- Mark Oelmann: **Zur Neuausrichtung der Preis- und Qualitätsregulierung in der deutschen Wasserwirtschaft**, Köln, Kölner Wissenschaftsverlag Albers, Peters & Reihlen GbR, 2005. ISBN 3-937404-09-0
- Elias, Miesterneck: **Sourcing Strategien**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2008. ISBN 978-3-640-23563-6
- Peter, Corbat: **Logistik in Vertriebsunternehmen**, 1.Auflage, Norderstedt, Books on Demand GmbH, 2009. ISBN 978-3-8391-0213-8
- Stephan, Arndt: **Das Problem der optimalen Lieferantenzahl**, München, GRIN Verlag GmbH, 2007. ISBN 978-3-638-82953-3
- Helmuth, Gienke; Rainer, Kämpf: **Handbuch Produktion: Innovatives Produktionsmanagement: Organisation, Konzepte, Controlling**, 1.Auflage, München, Carl Hanser Verlag, 2007: ISBN 978-3-446-41025-1
- Philip, Junge: **BWL für Ingenieure: Grundlagen - Fallbeispiele - Übungsaufgaben**, 2.Auflage, Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden, 2012. ISBN 978-3-8349-3009-5
- Marion, Steven: **Handbuch Produktion: Theorie - Management - Logistik - Controlling**, Stuttgart, W. Kohlhammer GmbH, 2007. ISBN 978-3-17-018312-4
- Thomas, Fojt: **Zentrale Problembereiche einer internationalen Beschaffung**, München, GRIN Verlag GmbH, 2005. ISBN 978-3-640-29638-5
- Philipp, Moll: **Lieferantenmanagement als Werkzeug in der Beschaffung**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2010. ISBN 978-3-640-79155-2
- Florian, Ziegler: **Industrieparks in der Automobilwirtschaft, Konzeption und Zukunftsperspektiven**, München, GRIN Verlag GmbH, 2005. ISBN 978-3-638-60579-3

- Michael, Kleinaltenkamp; Wulff, Plinke: **Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-To-Business Marketing**, 2.Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2000. ISBN 3-540-64174-2
- Lutz G. E., Lohmann: **Banklogistik: Logistiksysteme und -prozesse in Banken**, Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 1998. ISBN 3-503-05052-3
- Steven, Schielke; Daniel Sebastian, Müller: **Grundfragen des Beschaffungsmanagements und Beschaffungsstrategie als Teil der Unternehmensstrategie**, München, GRIN Verlag GmbH, 2009. ISBN 978-3-640-42313-2
- Frank, Graf: Methoden und Modelle der Lieferantenauswahl im Rahmen des Global Sourcing, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2006. ISBN 978-3-638-72451-7
- Andreas, Hoogendijk: **Sourcing Strategien in der Automobilindustrie**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2004. ISBN 978-3-638-64896-7
- Udo, Koppelman: **Beschaffungsmarketing**, 4.Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2004. ISBN 3-540-40706-5
- Jörg-Stefan, Schöttler: **Chancen und Risiken der Lieferantenreduzierung**, München, GRIN Verlag GmbH, 2002. ISBN 978-3-638-75673-0
- Jochem, Piontek: **Controlling, 3.Auflage**, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2005. ISBN 3-486-57619-4
- Helmut, Wannewetsch: **Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik: Praxiserprobte Erfolgsstrategien und Wege zur Kostensenkung**, 3.Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2009. ISBN 978-3-540-79524-7
- Tonja, Schmid: **Variantenmanagement - Lösungsansätze in den einzelnen Phasen des Produktlebenszyklus zur Beherrschung von Variantenvielfalt**, 1.Auflage, Deutschland, Diplomica Verlag GmbH, 2009. ISBN 9783836673877

- Bettina, Gruber: **Systempartnerschaften: System und Modular Sourcing**, München, GRIN Verlag GmbH, 2008. ISBN 978-3-640-50450-3
- Günter, Hofbauer; Claudia, Hellwig: **Professionelles Vertriebsmanagement**, 2.Auflage, Erlangen, Publicis Publishing, 2009. ISBN 978-3-89578-328-9
- Alexander, Nitsche: **Darstellung der strategischen Einkaufsfunktion in einem mittelständischen Unternehmen**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2008. ISBN 978-3-640-37325-3
- Stefan, Heßmann: **Umsatzrendite im Handel: Ansätze zur Reduzierung der Logistikkosten im Supply Chain Management**, 1.Auflage, Books on Demand, 2010. ISBN 9783842326972
- Markus, Diederichs: **Chancen und Risiken des Global Sourcings für mittelständische Unternehmen**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2007. ISBN 978-3-638-86103-8
- Sebastian, Pittner: **Global Sourcing - Grenzen der Anwendbarkeit**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2004. ISBN 978-3-640-73782-6
- Christina, Schröder: **Die zunehmende Bedeutung des Global Sourcing als Bestandteil des strategischen Beschaffungsmanagements**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2009. ISBN 978-3-640-43798-6
- Thorsten, Blecker; Hans Georg, Gmünden: **Wertschöpfungsnetzwerke: Festschrift für Bernd Kaluza**, Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2006. ISBN 978-3-503-09726-5
- Reiner, Meierbeck: **Strategisches Risikomanagement der Beschaffung: Entwicklung eines ganzheitlichen Modells am Beispiel der Automobilindustrie**, 1.Auflage, Lohmar-Köln, Josef EUL Verlag GmbH, 2010. ISBN 978-3-89936-977-9
- Susanne, Beer: **China Sourcing: Einkauf im Land der Mitte**, 1.Auflage, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH, 2012. ISBN 978-3-8428-8503-5

- Gerrit, Kehrenberg: **Global Sourcing als Strategie im Rahmen des modernen Beschaffungsmarketings**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2004. ISBN 978-3-640-66527-3
- Jacek, Meyer: **Beschaffungscontrolling - Instrumente zur Leistungsermittlung**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2011. ISBN 978-3-656-09255-1
- Stella Ch., Jäger: **Instrumente des Beschaffungscontrollings: Balanced Scorecard und Lieferantenmanagement im Fokus**, Igel Verlag Literatur und Wissenschaft, 2009. ISBN 9783868152685
- Robert Bümann: **Elektronischer Geschäftsverkehr im Mittelstand: ein Praxisbeispiel von der Planung bis zur Investition**, 1.Auflage, Diplomica Verlag, 2008. ISBN 9783836663618
- Kurt, Vogel: **Produktmanagement für Konsumgüter**, Deutschland, Books on Demand GmbH, 2002. ISBN 3-8311-4292-0
- Dorothee, Schramm: **Strategische Beschaffungsplanung - Sourcing-Konzepte und E-Procurement als Enabler zur Strategieumsetzung**, München, GRIN Verlag GmbH, 2005. ISBN 978-3-638-55108-3
- Marco, Gießmann: **Komplexitätsmanagement in der Logistik: Kausalanalytische Untersuchung zum Einfluss der Beschaffungskomplexität auf den Logistikerfolg**, 1.Auflage, Lohmar-Köln, Josef EUL Verlag GmbH, 2010. ISBN 978-3-89936-964-9
- Julia, Krooß: **Die Signifikanz der Mitarbeiter für die Qualität von Dienstleistungen - Die Bedeutung der weichen Faktoren**, München, GRIN Verlag GmbH, 2003. ISBN 978-3-638-25741-1
- Katja, Seifert: **Materialgruppenmanagement: Die Lösung für das Problem der Einkaufsorganisation?**, 1.Auflage, Hamburg, Diplomica Verlag, 2012. ISBN 978-3-86341-223-4

- Katja, Seifert: **Materialgruppenmanagement- Die optimale Einkaufsorganisation?**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2011. ISBN 978-3-656-18249-8
- Jochen, Ruf: **Das Lead Buyer Konzept**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2005. ISBN 978-3-638-67251-1
- Helmut, Wienert: **Grundzüge der Volkswirtschaftslehre 1: Einführung und Mikroökonomie**, 2.Auflage, Stuttgart, W. Kohlhammer GmbH, 2008. ISBN 978-3-17-020045-6
- Birgit, Schröder: **Kooperation im Einkauf - Strategische Allianz oder unternehmerisches Risiko?**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2007. ISBN 978-3-640-32876-5
- Konrad, Höppner: **Einkaufsgemeinschaften im Business-to-Business Bereich**, München, GRIN Verlag GmbH, 2007. ISBN 978-3-640-25541-2
- Hans-Jörg, Bullinger; Hans-Jürgen, Warnecke; Engelbert, Westkämper: **Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management**, 2.Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2003. ISBN 3-540-67610-4
- Jochem, Piontek: **Beschaffungscontrolling**, 4.Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012. ISBN 978-3-486-70427-3
- Nico, Neudmann: **Business Process Outsourcing im Einkauf mittelständischer Unternehmen**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2010. ISBN 978-3-640-63056-1
- Peter, Mertens; Freimut, Bodendorf; Wolfgang, König; Arnold, Picot; Matthias, Schumann; Thomas, Hess: **Grundzüge der Wirtschaftsinformatik**, 9. Auflage, Berlin Heidelberg New York, Springer-Verlag, 2005. ISBN 3-540-23411-X

- Wolfgang F., Bussmann; Dirk Zupancic: **Verkaufen von Profi zu Profi: den Einkauf überzeugen - mehr Umsatz mit Geschäftskunden**, 1.Auflage, München, mi-Fachverlag, FinanzBuch Verlag GmbH, 2008. ISBN 978-3-636-03111-2
- Christoph Walter, Gabath: **Innovatives Beschaffungsmanagement**, Gabler Verlag, 2011. ISBN 9783834967480
- Sebastian, Pittner: **Einflussgrößen und Aufgabenfelder des strategischen Lieferantenmanagements**, 1. Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2005. ISBN 978-3-640-85877-4
- Franz X., Bea; Elisabeth, Göbel: **Organisation: Theorie und Gestaltung**, UTB GmbH, 2010. ISBN 9783825220778
- Helmut, Laux;Felix, Liermann: **Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre**, 6.Auflage, Berlin Heidelberg New York, Springer-Verlag, 2005. ISBN 3-540-24436-0
- Stephan, Laske; Claudia, Meister-Scheytt; Wendelin, Küpers: **Organisation und Führung**, 1.Auflage, Münster, Waxmann Verlag GmbH, 2006. ISBN 978-3-8309-1595-9
- David, Seidel: **Reifegrad - Der prioritätsspezifische Index: Effektives Management für eine bessere Potentialausschöpfung**, 1.Auflage, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH, 2011. ISBN 978-3-8428-6021-6
- Patrick, Zirngast: **Diskussion des Artikels: Why My Former Employees Still Work For Me (Semler R.), in Havard Business Review Vol. 72/1.**, München, GRIN Verlag GmbH, 2006. ISBN 978-3-638-62319-3
- Rolf, Bühner: **Betriebswirtschaftliche Organisationslehre**, 10. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2004. ISBN 3-486-27500-3

- Anja, Bergauer: **Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung: Eine empirische Analyse**, Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2001. ISBN 3-503-05962-8
- Simone, Pantel: **Entwicklung einer Konzeption zur Mitarbeiterbindung unter besonderer Berücksichtigung immaterieller Anreizsysteme**, München, GRIN Verlag GmbH, 2002. ISBN 978-3-638-18553-0
- Thorsten, Hagenloch: **Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: Theoretische Grundlagen und Managementlehre**, 1.Auflage, Norderstedt, Books on Demand GmbH, 2009. ISBN 978-3-8370-3889-7
- Christoph, Braunschweig; Dieter F., Kindermann; Ulrich, Wehrlin: **Grundlagen der Managementlehre**, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2001. ISBN 3-486-25643-2
- Hans, Jung: **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**, 10.Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2006. ISBN 978-3-486-58049-5
- Andreas, Wild: **Zentrale Organisationsverwaltungen als Beitrag zur Integration von Anwendungssystemen**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2003. ISBN 978-3-638-90196-3
- Christian, Bach: **Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff**, München, GRIN Verlag GmbH, 2008. ISBN 978-3-640-36241-7
- Clarisse, Pifko; Marcel, Reber; Rita-Maria, Züger: **Betriebswirtschaftslehre für technische Kaufleute und HWD: Grundlagen mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten sowie Übungen**, 2.Auflage, Zürich, Compendio Bildungsmedien AG, 2009. ISBN 978-3-7155-9402-6
- Christof, Maas: **Determinanten betrieblichen Innovationsverhaltens: Theorie und Empirie**, 1.Auflage, Berlin, Duncker & Humblot GmbH, 1990. ISBN 3-428-06958-7

- Klaus-Peter, Kistner; Marion, Steven: **Betriebswirtschaftslehre im Grundstudium 1: Produktion, Absatz, Finanzierung**, 4.Auflage, Heidelberg, Physica-Verlag, 2002. ISBN 3-7908-1482-2
- Michael, Reinisch; Florian, Henne; Urs M., Krämer; Kai-Ingo, Voigt; Stefanie, John: **Performance Measurement im Einkauf - Eine empirische Untersuchung**. Online im Internet:  
< [http://www.horvath-partners.com/fileadmin/media/PDF/de/04\\_Publikationen/E\\_Controlling-2008-11\\_Performance\\_Measurement\\_im\\_Einkauf\\_Reinisch-Henne-Kraemer-Voigt-John.pdf](http://www.horvath-partners.com/fileadmin/media/PDF/de/04_Publikationen/E_Controlling-2008-11_Performance_Measurement_im_Einkauf_Reinisch-Henne-Kraemer-Voigt-John.pdf)>; Stand [2008]
- Armin, Töpfer: **Six Sigma: Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktizierte Null-Fehler-Qualität**, 3.Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2004. ISBN 3-540-21899-8
- Richard, Vahrenkamp: **Logistik: Management und Strategien**, 5.Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2005. ISBN 3-486-57709-3
- Elisabeth Fröhlich-Glantschnig: **Marketing im Perspektivenwechsel**, Physica-Verlag, 2005. ISBN 9783540285601
- Jeanette, Bode: **Performance Measurement und Management**, 1.Auflage, IGEL Verlag GmbH, 2008. ISBN 978-3-86815-070-4
- Ronald, Bogaschewsky; Michael, EBig; Rainer, Lasch; Wolfgang, Stölzle: **Supply Management Research**, Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2012. ISBN 978-3-8349-3928-9
- Sebastian Stock; Markus Wende: **Betreibermodelle - Eine Wettbewerbsstrategie für Industrieunternehmen**, München, GRIN Verlag GmbH, 2003. ISBN 978-3-638-26675-8
- Werner, Pepels: **Expert-Praxislexikon betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Instrumente zur unternehmerischen Leistungsmessung**, 2.Auflage, Renningen, Expert Verlag, 2008. ISBN 978-3-8169-2780-8

- Dennis, Mürl: **Balanced Scorecard als Instrument zur Steuerung der Beschaffung**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2010. ISBN 978-3-640-57517-6
- Tim, Starcken: **Erfolgsmessung im Einkauf**, München, GRIN Verlag GmbH, 2003. ISBN 978-3-638-27864-5
- Lutz, Kaufmann; Claus, Thiel; Alexander, Becker: **Überblick über das Beschaffungscontrolling**. Online im Internet: [http://www.econbiz.de/archiv/myk/whumyk/controlling/ueberblick\\_beschaffunggscontrolling.pdf](http://www.econbiz.de/archiv/myk/whumyk/controlling/ueberblick_beschaffunggscontrolling.pdf); Stand [2005]
- Karl-Heinz, Steinke; Ralf, Wischmann; Peter, Schentler; Matthias, Handrich: **Beschaffungscontrolling bei der Deutschen Lufthansa**. Online im Internet: [http://www.horvath-partners.com/fileadmin/media/PDF/de/04\\_Publikationen/E\\_Controlling\\_11-2011\\_Beschaffungscontrolling%20Lufthansa\\_Schentler%20et%20al.pdf](http://www.horvath-partners.com/fileadmin/media/PDF/de/04_Publikationen/E_Controlling_11-2011_Beschaffungscontrolling%20Lufthansa_Schentler%20et%20al.pdf); Stand [2011]
- Kenneth, Sievers: **Beschaffungscontrolling - Unterstützung des wertorientierten Beschaffungsmanagement**. Online im Internet: [http://www.berode.com/fileadmin/user\\_upload/pdf/0504\\_Ken\\_s\\_Arikel\\_WS\\_\\_13\\_AG.pdf](http://www.berode.com/fileadmin/user_upload/pdf/0504_Ken_s_Arikel_WS__13_AG.pdf); Stand [2010]
- Peter, Baier: **Praxishandbuch Controlling: Controlling-Instrumente, Unternehmensplanung und Reporting**, 2.Auflage, München, mi-Fachverlag, FinanzBuch Verlag GmbH, 2008. ISBN 978-3-636-03098-6
- Pia-Maria, Gietz: **Chancen und Risiken des Controlling als Führungsinformationssystem in der Kommunalverwaltung**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2007. ISBN 978-3-638-91331-7
- Thomas, Schmid: **Kennzahlensysteme im Einkauf**. Online im Internet: [http://www.verkehrsrundschau.de/fm/3576/KennzahlenimEinkauf\\_Hauptt.610752.pdf](http://www.verkehrsrundschau.de/fm/3576/KennzahlenimEinkauf_Hauptt.610752.pdf); Stand [2006]
- Verena, Wittenberg: **Controlling in jungen Unternehmen: Phasenspezifische Controllingkonzeptionen für Unternehmen in der Gründungs- und**

**Wachstumsphase**, 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, 2006. ISBN 978-3-8350-0312-5

- Tobias, Krumscheid: **Controlling**, 1. Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2001. ISBN 978-3-640-33635-7

### Studie

- Florian C., Kleemann: **Global Sourcing: Grundlagen, Strukturen, Prozesse und Controlling einer internationalen Beschaffungsstrategie**, München, GRIN Verlag GmbH, 2006. ISBN 978-3-6384-8427-5
- Manfred, Hüttner; Ulf, Schwarting: **Grundzüge der Marktforschung**, 7. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2002. ISBN 3-486-25917-2
- Claudia Fantapié, Altobelli: **Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele**, UTB GmbH, 2007. ISBN 9783825283421
- Markus, Janz: **Erfolgsfaktoren des Einkaufs im Einzelhandel**, 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, 2004. ISBN 3-8244-8071-9
- Christoph, Glock; Michael, Broens: **Organisation des öffentlichen Einkaufs: Grundlagen, rechtliche Rahmenbedingungen und praktische Fallbeispiele**, 1. Auflage, Würzburg, B + G Wissenschaftsverlag GbR, 2011. ISBN 978-3-00-034628-6
- Wirtschaftskammer Österreich: **Klein- und Mittelbetriebe in Österreich**. Online im Internet:  
<[http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AnglID=1&StlID=527514&DstlID=17#MA](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AnglID=1&StlID=527514&DstlID=17#MA)>;  
Stand [2013]
- Birga Döring, Jürgen R. Tiedtke, Tim Döring; **Allgemeine BWL für Schule, Ausbildung und Beruf.: Handlungsorientierte Darstellung.**, 1. Auflage, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 1997. ISBN 978-3-409-19740-3
- Timm, Ahfeldt: **Zentralisierung vs. Dezentralisierung der Einkaufsfunktion**, 1. Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2003. ISBN 978-3-638-77402-4

- Ruth, Melzer-Ridinger: **Supply Chain Management: Prozess- und unternehmensübergreifendes Management von Qualität, Kosten und Liefertreue**, 1. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2007. ISBN 978-3-486-58259-8
- Julia, Krüger: **E-Procurement**, 1. Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2009. ISBN 978-3-640-44984-2
- Boris, Bickel; Georg, Böhmler; Florian, Farr; Dieter, Pfaff; Marcel, Schuster: **Supplier Collaboration - Der Weg vom traditionellen Einkauf zum Supply Chain Management**, 1. Auflage München, GRIN Verlag GmbH, 2005. ISBN 978-3-638-72412-8
- Jan, Ehrenreich: **Integration von Marketing und Vertrieb im Unternehmen: Schnittstellenmanagement am Beispiel der Dienstleistungsbranche**, 1. Auflage, Wien, facultas.wuv, 2008. ISBN 978-3-7089-0127-5
- Kerstin Kellermann: **Elektronische Beschaffung bei KMU**, Deutscher Universitätsverlag, 2005. ISBN 978-3-8350-0135-0
- Harald, Hungenberg; Torsten Wulf: **Gestaltung der Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Planung**. Online im Internet:  
<<http://iup-online.org/download/IUP%20AP%2003-03%20Gestaltung%20der%20Schnittstelle.pdf>>;  
Stand [2003]
- Elisabeth, Fröhlich-Glantschnig; Tanja Lingohr: **Gibt es die optimale Einkaufsorganisation? Organisatorischer Wandel und pragmatische Methoden zur Effizienzsteigerung**, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2010. ISBN 978-3-8349-2135-2
- Vanessa, Wegert: **Korrelationsanalyse - Berechnung von Zusammenhängen zwischen zwei verschiedenen Variablen**, München, GRIN Verlag GmbH, 2010. ISBN 978-3-640-96957-9

- Jürgen, Bortz; Gustav Adolf, Lienert: **Kurzgefasste Statistik für die klinische Forschung**, 3.Auflage, Heidelberg, Springer Medizin Verlag, 2008. ISBN 978-3-540-75737-5
- Peter M., Schulze: **Beschreibende Statistik**, 6.Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2007. ISBN 978-3-486-58220-8
- Werner, Voß; Günter, Buttler: **Taschenbuch der Statistik**, 2.Auflage, München, Wien, Carl Hanser Verlag, 2004. ISBN 3-446-22605-2
- Klaus Jürgen, Heimbrock; Thomas, Deil: **Erfolgspotentiale im strategischen Einkauf**.  
Online im Internet:  
<[http://www.widepartners.de/fileadmin/dokumente/Strategische\\_Einkaufshebel.pdf](http://www.widepartners.de/fileadmin/dokumente/Strategische_Einkaufshebel.pdf)>;  
Stand [2005]
- Harald, Reißbüchel: **EPI - Early Purchasing Involvement - Strategischer Einkauf im Projekt**, 1. Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2010. ISBN 978-3-640-76110-4
- Nicole, Kraut: **Unternehmensanalyse in mittelständischen Industrieunternehmen. Konzepte - Methoden - Instrumente**, 1.Auflage, Deutschland, Deutscher Universitäts-Verlag, 2002. ISBN 978-3824475698
- Ernst & Young AG: **Innovationsmanagement durch den Einkauf**. Online im Internet:  
< <http://idw-online.de/de/news338049>>; Stand [2009]
- Wolfgang, Beitz; Gehard, Pahl; Jörg, Feldhusen; Karl-H, Grote: **Konstruktionslehre - Grundlagen erfolgreicher Produktentwicklung**, 6.Auflage, Berlin Heidelberg New York, 2003/2005. ISBN 3-540-22048-8
- Christian, Schuh; Michael, Bremicker: **Der Einkauf als Margenmotor für das Unternehmen: Methoden zur Kostensenkung. Mit Fallbeispielen**, 1. Auflage, Deutschland, Gabler Verlag, 2005. ISBN 978-3-8349-0065-4
- Horst, Wildemann: **Wertgestaltung von Produkten und Prozessen mit Lieferanten**.  
Online im Internet:

<<http://www.tcw.de/uploads/html/publikationen/aufsatz/files/wertgestaltung.pdf>>;

Stand [1999]

- Sebastian O., Schömann: Produktentwicklung in der Automobilindustrie: **Managementkonzepte vor dem Hintergrund gewandelter Herausforderungen**, 1. Auflage, Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2012. ISBN 978-3-8349-2874-0
- Vereinigung der österreichischen Industrie: **Frauen in Führungspositionen - Ein Leitfaden für Unternehmen**. Online im Internet:  
<[https://www.bmwfj.gv.at/Wirtschaftspolitik/wettbewerbspolitik/Documents/Frauen\\_F%C3%BChren\\_2012.ENDVERSION.pdf](https://www.bmwfj.gv.at/Wirtschaftspolitik/wettbewerbspolitik/Documents/Frauen_F%C3%BChren_2012.ENDVERSION.pdf)>; Stand [2012]
- Naciye, Akca; Andre Ilas: **Produktionsstrategien- Überblick und Systematisierung**. Online im Internet <<http://www.pim.uni-essen.de/?id=50>> [Stand: 2005]3141-2
- Hannelore, Weber; Thomas, Rammsayer: **Differentielle Psychologie - Persönlichkeitsforschung**, 1. Auflage, Göttingen, Hogrefe Verlag GmbH & Co.KG, 2012. ISBN 978-3-8409-2172-8
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik: **Best Practice in Einkauf und Logistik**, 2.Auflage, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2008. ISBN 978-3-8349-0737-0
- Gerd, Kerkhoff: **Millionengrab Einkauf**, 5.Auflage, Weinheim, Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, 2005. ISBN 3-527-50067-7
- Heidrun, Niemann; Roland, Illgen; **Marcus, Hansen: Qualitätsmanagement in Handelsunternehmen: Ein Leitfaden**, 1. Auflage, Heidelberg, Physica-Verlag, 1997. ISBN 3-7908-1002-9
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik: **Personal im Einkauf**. Online im Internet:  
<[http://www.bme.de/fileadmin/bilder/PDF/Leitfaden\\_Personal\\_im\\_Einkauf.pdf](http://www.bme.de/fileadmin/bilder/PDF/Leitfaden_Personal_im_Einkauf.pdf)>;  
Stand [2012]

- Sonja, Gerding: **Motivations- und Leistungssteigerung durch variable Vergütung**, 1. Auflage, München GRIN Verlag GmbH, 2007. ISBN 978-3-638-74495-9
- Dina, Loffing; Christian, Loffing: **Mitarbeiterbindung ist lernbar: Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen**, 1. Auflage, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, 2010. ISBN 978-3-642-05124-1
- Maria, Akhavan-Hezavei; Angelika, Rodatus; Annette, Rompel: **Handbuch Sekretariat und Office Management**, 4. Auflage, Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden, 2012. ISBN 978-3-8349-2956-3
- Johann, Walter: **Geschäftsprozessmanagement umsetzen: Prozesse am Kunden orientieren, transparent und flexibel gestalten**, München, Carl Hanser Verlag, 2009. ISBN 978-3-446-41801-1
- Michael, Paschen: **Instrumente der Personalentwicklung**, 1. Auflage, Deutschland, Books on Demand GmbH, 2004. ISBN 3-8334-1012-4
- Anonym: **Personalentwicklung im Mittelstand am Beispiel einer fiktiven GmbH**, München, GRIN Verlag GmbH, 2006. ISBN 978-3-638-71582-9
- Fabian, Schiemer: **Beitrag des Einkaufs zur Wertsteigerung des Unternehmens**, 1. Auflage, Deutschland, GRIN Verlag, 2008. ISBN 978-3-638-95013-8
- Kurt, Badertscher; Johannes, Scheuring: **Wirtschaftsinformatik: Wartung und Betrieb eines Informations- und Kommunikationssystems**, 1. Auflage, Zürich, Compendio Bildungsmedien AG, 2007. ISBN 978-3-7155-9274-9
- Thomas, Beckmann: Emerging Market Sourcing: **Eine empirische Untersuchung über Erfolgsfaktoren in der Beschaffung aus Wachstumsmärkten**, 1. Auflage, Technische Universität Berlin, 2008. ISBN 9783798320963

- Richard, Vahrenkamp: **Risikomanagement in Supply Chains** - Gefahren abwehren, Chancen nutzen, Erfolg generieren, 1. Auflage, Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2007. ISBN 978-3-503-10041-5
- Arnold, D., Isermann, H., Kuhn, A., Tempelmeier, H.: **Handbuch Logistik**, 3. Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag. ISBN 978-3-72929-0
- Wolfgang, Buchholz; Wieland, Appelfeller: **Supplier Relationship Management - Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements**, 1. Auflage, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, 2005. ISBN 3-409-12687-2
- Sebastian, Mosmann: **Beschaffungscontrolling und Risikomanagement in Bezug auf Lieferantenbewertung in der Industrie**, 1. Auflage, GRIN Verlag, 2008. ISBN 978-3-638-93970-6
- Philipp, Brauweiler: **Supplier Relationship Management**, 1. Auflage, GRIN Verlag, 2006. ISBN 978-3-638-66399-1
- Benjamin, Augustin; Christian, Zumsande: **Der Prozess des Lieferantenrating-Kriterien**, Instrumente, Reflexion, 1. Auflage, GRIN Verlag, 2007,. ISBN 978-3-638-83118-5
- Rudolf, Large: **Strategisches Beschaffungsmanagement - Eine Praxisorientierte Einführung mit Fallstudien**, 4. Auflage, Wiesbaden, Gabler | GWV Fachverlag GmbH, 2009. ISBN 978-3-8349-0811-7
- Ralf, Schimweg; Robert, Sell: **Probleme lösen - In komplexen Zusammenhängen denken**, 6. Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2002. ISBN 3-540-43687-1
- Eckrich, Bernecker: **Handbuch Projektmanagement**, 1. Auflage, München, Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003. ISBN 3-486-27444-9
- Gerd, Kerkhoff; Stephan, Penning: **Der strategische Faktor Personal im Einkauf: warum manche Einkaufsorganisationen interessant sind - andere aber nicht**, 1. Auf-

lage, Weinheim, Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, 2010. ISBN 978-3-**527-50478-7**

- Axel, Gloger: **Über\_Morgen: Was Ihr Unternehmen in Zukunft erfolgreich macht**, 1. Auflage, Wien, Linde-Verlag Wien Ges.m.b.H, 2012. ISBN 978-3-7093-0381-8
- Ralph, Schneider; Martin, Keim: **Zeitreihenanalytische Verfahren zur Prognose von Absatzzahlen**, München, GRIN Verlag GmbH, 2000. ISBN 978-3-638-11805-7
- Laurenz, Lachnit; Stefan, Müller: **Unternehmenscontrolling: Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotentialsteuerung**, 2. Auflage, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2006. ISBN 978-3-8349-3141-2
- Edgar, Dietrich; Alfred, Schulze: **Statistische Verfahren zur Maschinen- und Prozessqualifikation**, 6. Auflage, München Wien, Carl Hanser Verlag, 2009. ISBN 978-3-446-41525-6
- Karl, Achilles: **Beschreibende Statistik – Kenngrößen in der Übersicht**. Online im Internet: [http://www.k-achilles.de/stochastik/beschr\\_stat\\_einf.pdf](http://www.k-achilles.de/stochastik/beschr_stat_einf.pdf); Stand [2010]
- Markus, Bühner; Matthias, Ziegler: **Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler**, 1. Auflage, München, Pearson Education Deutschland GmbH, 2009. ISBN 978-3-8273-7274-1
- Alrik, Degenkolb: **Prognosen im Produktionsbetrieb vs. Chartanalysen (Finanzmarkt)**, 1. Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2008. ISBN 978-3-640-37570-7
- Horst, Rinne: **Taschenbuch der Statistik**, 4. Auflage, Deutschland, Harri Deutsch Verlag, 2008. ISBN 9783817118274
- Werner, Pepels: **Marketing: Lehr- und Handbuch**, 4. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2004. ISBN 3-486-27538-0
- Dieter J. G., Schneider: **Einführung in das Technologie-Marketing**, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2002. ISBN 3-486-27247-0

- Tobias, Buchberger: **Strategisches Technologiemanagement - Eine Einführung**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag, 2010. ISBN 978-3-640-73609-6
- Günther, Schuh: **Handbuch Produktion und Management 2: Technologiemanagement**, 2.Auflage, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2011. ISBN 978-3-642-12529-4
- Christian, Stummer; Markus, Günther; Anna Maria, Köck: **Grundzüge des Innovations- und Technologiemanagements**, 3.Auflage, Wien, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2010. ISBN 978-3-7089-0519-8
- Fraunhofer Institut für Produktionstechnologie: **Technologiemanagement**. Online im Internet:  
<[http://www.ipt.fraunhofer.de/content/dam/ipt/de/documents/Broschueren/400\\_02\\_Technologiemanagement.pdf](http://www.ipt.fraunhofer.de/content/dam/ipt/de/documents/Broschueren/400_02_Technologiemanagement.pdf)>; Stand [2011]
- Franziska, Seidl: **Verknüpfung von Technology-Forecasting und monetärer Technologie-Bewertung am Beispiel von Roadmaps**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2005. ISBN 978-3-638-95161-6
- Oliver, Gassmann; Philipp Sutter: Praxiswissen Innovationsmanagement: **Von der Idee zum Markterfolg**, 1.Auflage, München, Carl Hanser Verlag, 2008. ISBN 978-3-446-41481-5
- Martin G., Möhrle; Ralf, Isenmann: **Technologie-Roadmapping**, Berlin, Springer Verlag, 2005. ISBN 9783540272823
- Marco, Hirschbeck: **Technologiefrüherkennung im Sondermaschinenbau**, München, GRIN Verlag GmbH, 2011. ISBN 978-3-656-10023-2
- Simon Frederic, Twarok: **Patentbewertung und die Rolle von Patenten in der Technologiefrühaufklärung**, 1.Auflage, Hamburg, Diplomica Verlag, 2011. ISBN 978-3-8428-6025-4

- Sven, Schimpf; Dieter, Spath; Claus, Lang-Koetz: **Technologiemonitoring - Technologien identifizieren, beobachten und bewerten**. Online im Internet: <<http://www.rdm.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/rdm/de/documents/Technologiemonitoringkleintcm181-94750.pdf>>; Stand [2010]
- Hans, Arnolds; Franz, Heege; Carsten, Röh; Werner, Tussing: **Materialwirtschaft und Einkauf: Grundlagen - Spezialthemen - Übungen**, 12.Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013. ISBN 978-3-8349-3160-3
- Christian, Bauer: **Roadmaps und die Reaktion auf Technologien, die außerhalb der Kernkompetenzen liegen**, München, GRIN Verlag GmbH, 2006. ISBN 978-3-638-53735-3
- Helga, Nowaczinski: **Technologie-Roadmapping**. Online im Internet: <[http://www.app.wipro-forum.de/file/32/Technologie\\_Roadmapping.pdf](http://www.app.wipro-forum.de/file/32/Technologie_Roadmapping.pdf)>; Stand [2010]
- Horst, Wildemann: **Das Konzept der Einkaufspotentialanalyse: Bausteine und Umsetzungsstrategien**. Online im Internet: <[http://www.tcw-news.de/uploads/html/consulting/beratung/einkauf/files/EPA\\_Text.pdf](http://www.tcw-news.de/uploads/html/consulting/beratung/einkauf/files/EPA_Text.pdf)>; Stand [2001]
- Thomas, Beckmann: **Emerging Market Sourcing: Eine empirische Untersuchung über Erfolgsfaktoren in der Beschaffung aus Wachstumsmärkten**, Univerlag tuberlin, 2008. ISBN 9783798320963
- Gunter, Meier: **Prozessintegration des Target Costings in der Fertigungsindustrie am Beispiel Sondermaschinenbau**, Karlsruhe, KIT Scientific Publishing, 2011. ISBN 978-3-86644-679-3
- Emile, Stricker: **Projekt findet Stiftung - Gesellschaft hat den Nutzen**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2011. ISBN 978-3-656-06432-9
- Hans-Joachim, Mathar; Johannes, Scheuring: **Logistik für technische Kaufleute und HWD: Grundlagen mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten sowie**

**Übungen**, 2.Auflage, Zürich, Compendio Bildungsmedien AG, 2011. ISBN 978-3-7155-9483-5

- Gero, Pankus; Thomas, Fuchs; Heiner, Mählick: **Zukunftssicher produzieren: Visualisierte Grundsätze für ein neues Denken und Handeln im Produktions-Unternehmen**, 2.Auflage, Köln, Verlag TÜV Rheinland GmbH, 1995. ISBN 3-8249-0282-6
- Emile, Stricker: **Projekt findet Stiftung - Gesellschaft hat den Nutzen**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2011. ISBN 978-3-656-06432-9
- Jochen, Weisser: **Entscheidungskriterien für eine globale Beschaffungsstrategie am Beispiel der VR China**, München, GRIN Verlag GmbH, 2004. ISBN 978-3-638-36875-9
- Günter, Hofbauer; Tarek, Mashhour; Michael, Fischer: **Lieferantenmanagement: Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung**, 2.Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012. ISBN 978-3-486-71384-8
- Gerhard, Heß: **Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung: Systematischer Ansatz und Praxisfälle**, 2.Auflage, Deutschland, Gabler Verlag, 2010. ISBN 9783834919915
- Lothar, Czaja: **Qualitätsfrühwarnsysteme für die Automobilindustrie**, 1.Auflagen, Wiesbaden, Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2009. ISBN 978-3-8349-1396-8
- Hans, Arnolds; Franz, Heege; Carsten, Röh; Werner, Tussing: **Materialwirtschaft und Einkauf: Grundlagen - Spezialthemen - Übungen**, 11.Auflage, Gabler Verlag, 2009. ISBN 9783834908094
- Elisabeth, Fröhlich-Glantschnig: **Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung - Der Entscheidungsprozeß wird transparent**. Online im Internet:  
<<http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/26906739/Der-Entscheidungsproze>>; Stand [1997]

- Stephan M. Wagner: **Lieferantenmanagement**, München, Carl Hanser Verlag, 2002. ISBN 9783446219045
- Georg, Rinkens: **Die Auswirkung des strategischen Lieferantenmanagements auf die Finanzsituation eines Unternehmens**, München, GRIN Verlag GmbH, 2011. ISBN 978-3-640-91761-7
- Christian G., Janker: **Multivariate Lieferantenbewertung: Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems**, 2.Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2008. ISBN 9783834911568
- Tilo, Pfeifer; Robert, Schmitt: **Masing Handbuch Qualitätsmanagement**, 5.Auflage, München, Carl Hanser Verlag, 2007. ISBN 978-3-446-40752-7
- Georg, Mohr: **Supply Chain Sourcing: Konzeption und Gestaltung von Synergien durch mehrstufiges Beschaffungsmanagement**, 1.Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2010. ISBN 9783834917447
- Rainer, Kurek: **Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer: Wirksames Management in einem dynamischen Umfeld**, 1.Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2004. ISBN 9783540208853
- Gerold, Gizycki: **Bewusstseinsbildung zur Einführung von Total Quality Management in einem Unternehmen des Baugewerbes**, München, GRIN Verlag GmbH, 2012. ISBN 978-3-656-31834-7
- Melanie, Herrmann: **Das Just in Time-Konzept zur materialflussorientierten Lieferantenintegration bei Industriebetrieben**, München, GRIN Verlag GmbH, 2006. ISBN 978-3-638-86903-4
- Roman, Boutellier; Daniel, Corsten: **Basiswissen Beschaffung**, 2.Auflage, München; Wien, Hanser Verlag, 2002. ISBN 3-446-21887-4
- Thomas, Padberg: **Wirtschaftsfachwirt - das prüfungsrelevante Wissen, Teil 2**, 1.Auflage, Paderborn, Sarastro GmbH, 2009. ISBN 978-3-941902-09-1

- Daniel, Schaumann: **Aufgaben und Instrumente des Einkaufscontrollings**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2008. ISBN 978-3-640-23258-1
- Thomas, Barth; Daniela, Barth: **Controlling**, 2.Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008. ISBN 978-3-486-58631-2
- Werner, Pepels: **Erfolgsfaktor Marketing-Controlling: Beschaffung, Kommunikation und Vertrieb**, 2.Auflage, Düsseldorf, Symposion Publishing GmbH, 2013. ISBN 978-3-86329-607-0
- Frank, Schulze: **KMU im Wandel: Mehrwert im mittelständischen Unternehmen durch Implementierung eines Beschaffungscontrollings**, 1.Auflage, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH, 2010. ISBN 978-3-8366-9464-3
- Manfred, Helmus; Selcuk, Nisancioglu; Berit Offergeld; Oliver, Sachs: **Arbeitsschutz Im Bauwesen mit RFID**, 1.Auflage, Vieweg + Teubner Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2010. ISBN 978-3-8348-1030-4
- Günter, Hirschsteiner: **Verbessern aber nichts ändern?/Kaizen und Continuous Improvement**. Online im Internet:  
<[http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/26995857/Kaizen-und-Continuous-Improvement/art\\_co\\_INSTANCE\\_0000/maximized/](http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/26995857/Kaizen-und-Continuous-Improvement/art_co_INSTANCE_0000/maximized/)>; Stand [200]
- Eva, Sander-Aschendorf: **Ist Kaizen zu japanisch für Deutschland? Eine Untersuchung unter Berücksichtigung sozio-kultureller Aspekte**, München, GRIN Verlag, 2012. ISBN 9783656301332
- Christa, Zuberbühler: **Herausforderung Dienstleistungsmarketing: Praxisleitfaden für kundenorientiertes Verhalten in der Verwaltung**, 1.Auflage, Renningen, Expert Verlag, 2006. ISBN 978-3-8169-2570-5
- Christoph Walter, Gabath: **Gewingarant Einkauf: Nachhaltige Kostensenkung ohne Personalabbau**, 1.Auflage, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2008. ISBN 978-3-8349-0590-1

- Anonym: **Vendor Managed Inventory (VMI) - Konzept, Beurteilung und Praxisbeispiele**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2009. ISBN 978-3-640-76545-4
- Andreas, Bremer: **"Just-in-Time"-Leistungen und ihre vertragliche Absicherung**, 1.Auflage, München, GRIN Verlag GmbH, 2005. ISBN 978-3-638-87713-8
- Alexander Prangenberg: **Auswahl und Beurteilung alternativer Gestaltungselemente in der Materialwirtschaft von Krankenhäusern**, 1.Auflage, Berlin, LIT Verlag Dr. W. Hopf, 2010. ISBN 978-3-643-10669-8
- Kenneth, Franz; Ulrich, Sievers: **Beschaffungscontrolling**, Berlin, epubli GmbH, 2010. ISBN 978-3-922292-75-3

## 8 Fragebogen

	Gesamtanzahl der Mitarbeiter	
Unternehmensgröße	< 10 Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
	10 - 49 Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
	50 -249 Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
	>= 250 Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>

### 2. In welcher Branche sind Sie tätig?

1	Automobilindustrie	<input type="checkbox"/>
2	Elektroindustrie	<input type="checkbox"/>
3	Holzindustrie	<input type="checkbox"/>
4	Metallindustrie	<input type="checkbox"/>
5	Kunststoffindustrie	<input type="checkbox"/>
6	Papierindustrie	<input type="checkbox"/>
7	Energiebranche	<input type="checkbox"/>
8	Textilindustrie	<input type="checkbox"/>
9	Nahrungsmittel-/ Getränkeindustrie	<input type="checkbox"/>
10	Land- & Forstwirtschaftsindustrie	<input type="checkbox"/>
11	Chemie-/ Pharmaindustrie	<input type="checkbox"/>
12	Bergbauindustrie	<input type="checkbox"/>
13	Handel	<input type="checkbox"/>
14	Sonstiges	<input type="checkbox"/>

### 3. Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens im vergangenen Jahr 2011?

Umsatz 2011	
-------------	--

**4. Wie hoch war das gesamte Beschaffungsvolumen 2011 [Angabe in Euro]**

Höhe Beschaffungsvolumen 2011	
-------------------------------	--

**5. Wie viel % des gesamten Beschaffungsvolumen 2011 bezogen Sie aus dem Ausland?**

--

## EINKAUFSORGANISATION

### 6. Wie ist der Einkauf in Ihrem Unternehmen organisiert?

Unsere Einkaufsorganisation ist...	Trifft zu
... <u>rein</u> <b>ZENTRAL</b> organisiert	<input type="checkbox"/>
... <b>ZENTRAL pro Standort</b> organisiert (→ dezentral)	<input type="checkbox"/>
... eine <b>MISCHFORM</b> aus zentraler & dezentraler Organisation	<input type="checkbox"/>

### 7. Welche Organisation übernimmt dabei welche Aufgaben?

		ZENTRALE Ein- kaufsabteilung	DEZENTRALE Ein- kaufsabteilung	Fachabteilun- gen
1	Entwicklung & Umsetzung von Beschaffungsstrategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Beschaffungsmarktforschung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Lieferantenmanagement			
3.1	Lieferantenrecherche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Lieferantenanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Lieferantenbewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Lieferantenauswahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Lieferantencontrolling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Lieferantenentwicklung /-Förderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Lieferantenausschreibungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Abschluss von Rahmenverträgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Entwicklung von Beschaffungskonzepten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Make- or Buy-Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Investitionsentscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Angebotseinholung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Bestellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Prognoseerstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Reklamationsbewältigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Dokumentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Rechnungsabwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 8. Setzt die zentrale Einkaufsabteilung Wertgrenzen fest, nach welchen sich die dezentrale Einkaufseinheiten orientieren müssen?

		Trifft zu
<b>JA</b> es gibt Wertgrenzen		<input type="checkbox"/>
Beim Überschreiten der Wertgrenze...	muss bei der zentralen Instanz eine Genehmigung eingeholt werden	<input type="checkbox"/>
	wird das Beschaffungsobjekt ausschließlich über zentralen Einkauf besorgt	<input type="checkbox"/>
<b>NEIN</b> es gibt keine Wertgrenzen		<input type="checkbox"/>

### 9. Wie ist die Aufbauorganisation Ihres Unternehmens gegliedert?

		Trifft zu
funktional gegliedert ( <b>funktionale Organisation</b> )		<input type="checkbox"/>
divisional gegliedert ( <b>divisonale Organisation</b> )		<input type="checkbox"/>

### 10. Auf welcher Hierarchieebene befindet sich der Einkauf in der funktionalen Organisation?

		Trifft zu
Einkauf wird direkt von der <b>Geschäftsführung</b> übernommen (Einkauf auf Geschäftsführerebene)		<input type="checkbox"/>
Einkauf ist als gleichwertige Zentralinstanz, neben F&E, Produktion, Vertrieb, etc. auf der 2. Hierarchieebene installiert (Einkauf → <b>Zentralinstanz im Einliniensystem</b> )		<input type="checkbox"/>
Die dem Einkauf unterstellten Abteilungen können auch von mehreren anderen Zentralinstanzen Weisungen erhalten (Einkauf → <b>Zentralinstanz im Mehrliniensystem</b> )		<input type="checkbox"/>
Einkauf ist als <b>Stabstelle</b> der...	... Geschäftsführung installiert	<input type="checkbox"/>
	... der anderen Zentralinstanzen auf 2. Hierarchieebene installiert	<input type="checkbox"/>
Einkauf ist anderer Zentralinstanzen unterstellt & übernimmt...	... strategische Aufgaben	<input type="checkbox"/>
	... operative Aufgaben	<input type="checkbox"/>
	... strat. & op. Aufgaben	<input type="checkbox"/>

### 11. Der Einkauf als Stabsstelle übernimmt dabei vorwiegend...?

...Kontrollaufgaben	<input type="checkbox"/>
...Beratungsaufgaben	<input type="checkbox"/>
...Aufgaben der Entscheidungsvorbereitung	<input type="checkbox"/>

### 12. Wie ist der Einkauf in der divisonalen Organisation eingegliedert?

Die Hauptabteilungen sind nach...	... Produktgruppen gegliedert	<input type="checkbox"/>
	... Märkten gegliedert	<input type="checkbox"/>
	... nach Kundengruppen gegliedert	<input type="checkbox"/>
Einkauf ist dabei als...	... <b>primäre Funktion</b> den jeweiligen Sparten zugeordnet	<input type="checkbox"/>
	... <b>sekundäre Funktion</b> den Zentralabteilungen zugeordnet	<input type="checkbox"/>
Beschaffung ist dabei als ...	... <b>primäre Funktion</b> den jeweiligen Sparten zugeordnet	<input type="checkbox"/>
	... <b>sekundäre Funktion</b> den Zentralabteilungen zugeordnet	<input type="checkbox"/>

### 13. Wird, in Ihrem Unternehmen, strikt zwischen Einkauf und Beschaffung differenziert?

<b>8EAZ</b>	<b>Trifft zu</b>
JA es gibt eine eindeutige Trennung	<input type="checkbox"/>
NEIN, es gibt keine Trennung	<input type="checkbox"/>

### 14. Wie sind der Einkauf & die Beschaffung, in Ihrem Unternehmen ausgerichtet?

MAZ	<b>strategisch</b> ausgerichtet	<b>operativ</b> ausgerichtet
Der Einkauf ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschaffung ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 15. Bis zu welchem Grad überwacht der Einkauf die Entwicklungsansätze in Ihrem Unternehmen?

Der Einkauf ist...		Trifft zu
... nicht in die Produktentwicklung & Preisgestaltung involviert		<input type="checkbox"/>
... nur gelegentlich in Sitzungen des Entwicklerteams integriert		<input type="checkbox"/>
... aktiver Bestandteil eines crossfunktionalen Teams in der	DESIGNPHASE	<input type="checkbox"/>
	KONZEPTPHASE	<input type="checkbox"/>
... aktiver Bestandteil eines crossfunktionalen Teams in der IDEENPHASE		<input type="checkbox"/>

### 16. Gibt es eine Trennung zwischen strategischen & operativen Einkauf?

	Trifft zu
<b>JA</b> , es gibt eine strikte Trennung	<input type="checkbox"/>
<b>NEIN</b> , es gibt keine Trennung! Eine Trennung wird angestrebt, weil dieser Schritt notwendig ist	<input type="checkbox"/>
<b>NEIN</b> , es gibt keine Trennung, wird auch nicht angestrebt, obwohl dieser Schritt notwendig wäre	<input type="checkbox"/>
<b>NEIN</b> , es gibt keine Trennung, wird auch nicht angestrebt, weil dieser Schritt nicht notwendig ist	<input type="checkbox"/>

## PERSONALSEZIFISCHE FRAGEN

### 17. Allgemeine Angaben zur Personalsituation

Gesamtanzahl der Beschäftigten im ...	
... Einkauf	
... strategischen Einkauf	
... operativen Einkauf	

### 18. Wie häufig werden, in Ihrer Abteilung, Weiterbildungsmaßnahmen (WB) in Abhängigkeit vom Reifegrad durchgeführt?

	Trifft zu
keine Weiterbildung	<input type="checkbox"/>
sporadisch → anlassbezogen	<input type="checkbox"/>
regelmäßig	<input type="checkbox"/>
systematisch	<input type="checkbox"/>

### 19. Wie verteilt sich der Frauenanteil im Unternehmen?

%-Anteil der Frauen im strategischer Einkauf	
%-Anteil der Frauen im operativen Einkauf	
%-Anteil der Frauen in leitenden Positionen im Unternehmen	
%-Anteil der Frauen in leitenden Einkaufs-Positionen	

### 20. Welche Kompetenzen müssen Arbeitnehmer heutzutage im Einkauf aufweisen?

		Einkaufsleiter	Strategischer Einkäufer	Operativer Einkäufer
Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstmanagement (organisatorische Kompetenzen)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikative Kompetenzen (Sprachliche Kompetenzen)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskompetenzen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Methodenkompetenzen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe persönliche Belastbarkeitsgrenze		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Langjährige Erfahrung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezifische Fachkenntnisse	Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	BWL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Qualitätsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	IT-Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Risikomanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Rechtliche Grundlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Prozessmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Technologie- & Innov.mgmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Verhandlungsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifikation (Akademische Ausbildung)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21. Wie viel verdienen Arbeitnehmer durchschnittlich im Einkaufswesen?**

(Angaben sind in Brutto pro Monat)

	< 2000	2000 - 4000	4000 - 6000	6000 - 8000	8000 - 10000	> 10000
Einkaufsleiter	<input type="checkbox"/>					
Strategischer Einkäufer	<input type="checkbox"/>					
Operativer Einkäufer	<input type="checkbox"/>					

**22. Gibt es im Einkauf ein variables Gehaltssystem?**

<b>JA</b> es werden variable Gehälter bezahlt	<input type="checkbox"/>
<b>NEIN</b> es werden aktuell keine variable Gehälter bezahlt → wird auch nicht angestrebt	<input type="checkbox"/>
<b>NEIN</b> es werden aktuell keine variable Gehälter bezahlt → wird jedoch angestrebt	<input type="checkbox"/>

**23. Auf welcher Ebene werden variable Gehälter bezahlt und wie ist deren jeweilige Bemessungsgrundlage?**

	Höhe ist <u>Leistungsabhängig</u>	Höhe ist <u>Erfolgsabhängig</u>	Höhe orientiert sich am <u>Unternehmenswert</u>
Einkaufsleiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategische Einkäufer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operative Einkäufer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24. Was ist die Basis für die erfolgsorientierte Vergütung?**

Deckungsbeitrag	<input type="checkbox"/>
Absatz	<input type="checkbox"/>
Gewinn	<input type="checkbox"/>
Umsatz	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>

**25. Was ist die Basis für die wertorientierte Vergütung?**

Aktienkurs	<input type="checkbox"/>
Wertorientierte Kennzahlen	<input type="checkbox"/>

**PROGNOSEN****26. Wie hoch war die durchschnittliche Prognosegenauigkeit im vergangenen Jahr 2011?**

Umsatz-Prognosegenauigkeit		[%]
----------------------------	--	-----

**27. In wie vielen % der Fälle lag der prognostizierte Wert unter bzw. über dem Beobachtungswert**

Unterdeckung		[%]
Überdeckung		[%]

## 28. Was sind generell die häufigsten Ursachen für Prognosefehler?

	Trifft zu
Trends wurden nicht erkannt	<input type="checkbox"/>
Die nachhaltige Veränderung der Bedarfsentwicklung wurde nicht erkannt (Strukturbrüche)	<input type="checkbox"/>
Einsatz des falschen Prognosemodells	<input type="checkbox"/>
Emotionale Beeinflussung der Ergebnisse	<input type="checkbox"/>
Der Glättungsparameter wurde zu niedrig gewählt	<input type="checkbox"/>
Fehlereintrittswahrscheinlichkeiten wurden nicht berücksichtigt	<input type="checkbox"/>
Fehlerhafte, mangelhafte Informationen	<input type="checkbox"/>
Ergebnisdruck von Seiten der Leitung	<input type="checkbox"/>

## TECHNOLOGIE

### 29. Wie werden in Ihrem Unternehmen Technologietrends beobachtet und gibt es einen formalen Prozess des Technologiemonitoring?

	Trifft zu
Technologiemonitoring ist kein Thema für den Einkauf	<input type="checkbox"/>
Technologiemonitoring ist Bestandteil der Einkaufskompetenzen	<input type="checkbox"/>
Technologiemonitoring ist ein vom Einkauf systematisch unterstützter Prozess	<input type="checkbox"/>

### 30. Kennt der Einkauf die Technologie-Roadmaps des eigenen Unternehmens und die der Lieferanten? Werden Ihre Technologie-Roadmaps mit denen der Lieferanten abgeglichen?



### 33. Ist in Ihrem Unternehmen ein Lieferantenmanagementsystem implementiert oder nicht?

	Trifft zu
<b>JA</b> ist implementiert	<input type="checkbox"/>
<b>NEIN</b> ist nicht implementiert, die Einführung ist jedoch geplant	<input type="checkbox"/>
<b>NEIN</b> ist nicht implementiert, die Einführung ist auch nicht geplant	<input type="checkbox"/>

### 34. Was sind aus Ihrer Sicht die 5 wichtigsten Lieferantenbewertungskriterien?

1	
2	
3	
4	
5	

### 35. In welchem Maße werden Ihre Lieferanten in die Phasen des Produktentstehungs- und Entwicklungsprozesses eingebunden?

	Trifft zu
Die Lieferanten werden <b>gar nicht</b> in die F&E eingebunden	<input type="checkbox"/>
Die Lieferanten werden <b>bedarfsweise</b> in die F&E eingebunden	<input type="checkbox"/>
Die Lieferanten werden <b>regelmäßig</b> in die F&E eingebunden	<input type="checkbox"/>
Die Lieferanten werden <b>systematisch</b> in einem vorab definierten Prozess eingebunden	<input type="checkbox"/>

### 36. Inwieweit werden Lieferanten generell von Ihnen gefördert?

Die Stärken & Schwächen der Lieferanten sind uns...	Trifft zu
... <b>nicht bekannt</b> → die Problemlösung ist <b>alleinige</b> Aufgabe der Lieferanten (keine Förderung)	<input type="checkbox"/>
... <b>teilweise bekannt</b> → nur <b>akute Probleme</b> sind Anlass zu Unterstützung der Problembewältigung	<input type="checkbox"/>
... <b>vollständig bekannt</b> → Probleme werden ausschließlich in Gemeinschaftsarbeit gelöst	<input type="checkbox"/>
... <b>vollständig bekannt</b> → es finden regelmäßig Work-Shops zur Aktualisierung des Istzustandes statt	<input type="checkbox"/>

## Einkaufscontrolling

### 37. Wie würden Sie folgende Aussage bewerten?

Erfolge und Misserfolge in unserer Einkaufsabteilung lassen sich <b>nur</b> durch ein dezidiertes Controllingsystem transparent und nachvollziehbar machen!	
Aussage <b>TRIFFT ZU</b>	<input type="checkbox"/>
Aussage <b>TRIFFT TEILWEISE ZU</b>	<input type="checkbox"/>
Aussage <b>TRIFFT NICHT ZU</b>	<input type="checkbox"/>

### 38. Wer ist in Ihrem Unternehmen für das Einkaufscontrolling zuständig?

Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>
Leiter der Controlling-Abteilung	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter der Controlling-Abteilung	<input type="checkbox"/>
Leiter der Einkaufsabteilung	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter der Einkaufsabteilung	<input type="checkbox"/>
Externe Dienstleister	<input type="checkbox"/>
Einkaufscontroller	<input type="checkbox"/>
Niemand	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>

### 39. Gibt es in Ihrem Unternehmen generell Instrumente und Methoden zur Messung des Einkaufserfolges bzw. des Misserfolges?

	Trifft zu
<b>JA</b> auf <b>STRATEGISCHER EBENE</b> (strategisches Einkaufscontrolling)	<input type="checkbox"/>
<b>JA</b> auf <b>OPERATIVER EBENE</b> (operatives Einkaufscontrolling)	<input type="checkbox"/>
<b>JA</b> auf <b>STRATEGISCHER &amp; OPERATIVER EBENE</b> (strat. & operatives Einkaufscontrolling)	<input type="checkbox"/>
<b>NEIN noch keine</b> → die Einführung ist auch nicht geplant	<input type="checkbox"/>
<b>NEIN noch keine</b> → die Einführung ist jedoch geplant	<input type="checkbox"/>

**40. Was sind Ihrer Meinung nach die 5 wichtigsten Einkaufskennzahlen in Ihrer Abteilung?**

1	
2	
3	
4	
5	

## Sonstiges

**41. Was sind Ihrer Meinung nach die 3 größten Schwachstellen im Einkauf?**

1	
2	
3	

**42. Welches der folgenden Identifikationstechnologien kommt in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?**

	Trifft zu
Magnet- / Chipkarten	<input type="checkbox"/>
OCR	<input type="checkbox"/>
Manuelle Kennzeichnung	<input type="checkbox"/>
RFID-Technologie	<input type="checkbox"/>
Barcodesysteme	<input type="checkbox"/>

Sonstige	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------

43. Welche der folgenden Strategien nutzt Ihre Einkaufsabteilung?

	Trifft zu
Elektronische Marktplätze	<input type="checkbox"/>
Total Quality Management (TQM)	<input type="checkbox"/>
Kontinuierliche Verbesserung (Kaizen)	<input type="checkbox"/>
JIT / JIS-Konzepte	<input type="checkbox"/>
Enterprise Content Management (ECM)	<input type="checkbox"/>
Co-Managed-Inventory (CMI)	<input type="checkbox"/>
Vendor-Managed-Inventory (VMI)	<input type="checkbox"/>
Continuous Replenishment (CRP)	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>