

Lisa Fröhlich / Tanja Lingohr (Hrsg.)

Gibt es die optimale Einkaufsorganisation?

Lisa Fröhlich / Tanja Lingohr (Hrsg.)

Gibt es die optimale Einkaufsorganisation?

Organisatorischer Wandel
und pragmatische Methoden
zur Effizienzsteigerung



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Maria Akhavan-Hezavei | Stefanie A. Winter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: STRAUSS GMBH, Mörlenbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2135-2

Vorwort

Die beiden Herausgeber dieses Sammelbandes, Frau Professor Fröhlich und Frau Dr. Lingohr, kennen sich seit ihrer gemeinsamen Zeit am Seminar von Professor Dr. Udo Koppelman für Beschaffung und Produktpolitik an der Universität zu Köln. Beide haben dort ihre Dissertationen zu beschaffungspolitischen Themen verfasst. Während Frau Fröhlich den Weg in die Wissenschaft gewählt hat, hat Frau Lingohr den Weg in die Praxis gefunden. Der Kontakt blieb nach der gemeinsamen Zeit an der Universität permanent erhalten und es haben sich zahlreiche Möglichkeiten geboten, Theorie und Praxis auf vielfältige Weise miteinander zu verbinden – eine Maßgabe, die beide Herausgeber auch während ihrer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiter an der Universität zu Köln stets verfolgt haben.

Frau Lingohr arbeitet in ihrer Beratertätigkeit bei der Berode GmbH an vielen interessanten und innovativen Problemstellungen der Beschaffungspraxis. Frau Fröhlich befasst sich in ihrer Forschungs- und Lehrtätigkeit an der Cologne Business School in Zusammenarbeit mit ihren Studenten mit praxisnahen Aufgabenstellungen aus Theorie und Praxis. So wurden immer wieder aktuelle Themen diskutiert, die letztendlich die Idee zu dem Ihnen vorliegenden Sammelband geboren haben.

Im Laufe der beruflichen Tätigkeit beider Herausgeber konnten vielfältige Kontakte zu namhaften Persönlichkeiten aus der Beschaffungspraxis und -theorie geknüpft werden, die es ermöglicht haben, eine interessante Vielfalt an Beiträgen zur erfolgreichen Strukturierung der Beschaffungsorganisation zusammenzustellen.

Ganz herzlich möchten wir uns bei allen Autoren bedanken, die einen Teil ihrer knapp bemessenen Ressourcen aufgewendet haben, um an der hohen qualitativen Umsetzung unserer Idee mitzuwirken. Es war uns wichtig, für Beschaffungsverantwortliche eine Toolbox zu entwickeln, wie sich der Einkauf zukünftig aufzustellen hat, um Veränderungen im Tätigkeitsfeld begegnen zu können und zur Wertsteigerung in der Gesamtorganisation beizutragen, aber gleichzeitig auch auf die Vielfältigkeit dieses Themenfeldes aufmerksam zu machen.

Wir hoffen, dass uns dieses Anliegen mit dem vorliegenden Sammelband gelungen ist, und freuen uns über Ihr reges Interesse sowie Feedback zu dieser Veröffentlichung!

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Organisatorischer Wandel im Einkauf: Wohin führt die Reise?.....	15
<i>Lisa Fröhlich / Tanja Lingohr</i>	
1. Einführung.....	15
2. Der organisatorische Wandel im Einkauf.....	16
2.1 Zur Struktur der Beschaffungsorganisation	16
2.2 Verantwortlichkeit in der Supply Chain.....	20
2.3 Die Führungsfunktion der Beschaffung.....	23
3. Zielsetzung in diesem Sammelband.....	25

Teil I Struktur der Beschaffungsorganisation

Zentral, dezentral oder wie? Ein Erfahrungsbericht zur Umsetzung in einem Unternehmen der Hausgeräteindustrie.....	31
<i>Günther R. Reinelt</i>	
1. Aktuelle Situation in der Fertigungsindustrie und die Herausforderungen an den Einkauf.....	31
2. Ausprägungen der Organisation des Einkaufs	32
2.1 Zentraler Einkauf	33
2.2 Dezentraler Einkauf	34
2.3 Mischformen	35
2.4 Auslagerung der Einkaufsfunktion	36
3. Kriterien für die Gestaltung der „optimalen“ Einkaufsorganisation.....	37

4. Praxisbeispiel: Entwicklung der Einkaufsorganisation der Firma Miele & Cie. KG, Gütersloh.....	39
5. Fazit und zukünftige Entwicklung.....	44
Auftragsneutrale Beschaffung versus projektbezogener Einkauf – eine kritische Gegenüberstellung	47
<i>Eckart Barthle</i>	
1. Begriffsabgrenzungen.....	47
2. Umfeldbeschreibung des Praxisbeispiels	47
3. Grundkonzept einer auftragsneutralen Beschaffung	48
3.1 Informations- und Materialfluss	48
3.2 Erhoffte Vorteile	50
4. Grundkonzept einer auftragsbezogenen Beschaffung	51
4.1 Informations- und Materialfluss	51
4.2 Erhoffte Vorteile	52
5. Vergleich der beiden Ansätze.....	52
5.1 Materialzulaufcontrolling	52
5.2 Auftragspezifische Sonderpreise	53
5.3 Massenartikel mit Mindestbestellmenge	53
5.4 Lagerplätze und Lagerverwaltungssystem	54
5.5 Lagerbereinigung.....	54
6. Lösungsmöglichkeiten und deren Auswirkungen.....	55
6.1 Spezifische Materialbezeichnungen	55
6.2 Frühzeitiger Materialabruf.....	56
6.3 Großzügige Pufferzeiten.....	56
7. Funktionen und Personen zur Vermeidung von Problemen	57
7.1 Key Account Einkauf	57
7.2 Verfügbarkeitsmanagement/„Teilejäger“	57
7.3 Auftragskoordinator	57
7.4 Fehlteilbesprechungen.....	58
8. Fazit	58

Vor- und Nachteile der Etablierung einer Matrix-Organisation im Einkauf – wann verspricht diese Organisationsform den größten Mehrwert?59

Andreas Hildebrandt

1. Einführende Überlegungen	59
1.1 Der Beschaffungsprozess	60
1.2 Mögliche Organisationsformen.....	62
2. Zur Implementierung einer Matrix-Organisation für den Einkauf.....	63
2.1 Warengruppenmanagement.....	63
2.2 Projekteinkauf	64
2.3 Matrix Organisation	67
3. Die Warengruppen-Projekt-Matrix (WPM)	68
3.1 Zur theoretischen Darstellung des WPM-Ansatzes	68
3.2 Vor- und Nachteile der WPM.....	71
4. Change Management zur Implementierung der Organisationsform.....	72
5. Zusammenfassung	76

E-Tools zur Effizienzsteigerung der Organisationsstruktur im Einkauf.....79

Johannes Ohl

1. Einleitung	79
2. Übersicht und Einordnung der betrachteten Tools.....	80
3. Tools für die Effizienzsteigerung der Einkaufsorganisation	81
3.1 Die Ausgabenanalyse: Einsparungen maximieren – Lieferantenrisiko minimieren...81	
3.2 Die zielgerichtete strategische Beschaffung – Sourcing von Einkaufserfolgen	82
3.3 Das strategische Vertragsmanagement – Einsparungen umsetzen.....	86
3.4 Die operative Beschaffung – Einsparungen nachhaltig realisieren	87
3.5 Die Rechnungs- und Zahlungsabwicklung – Return on Invest forcieren	89
3.6 Das Lieferantennetzwerk und Portale – eine Verbindung, mit allen verbunden.....	92
3.7 Die Contentsysteme und Suchmaschinen – Ausgaben gezielt steuern	94
4. Aktuelle Diskussion – On-Demand versus Implementierung hinter der Firewall.....	95
5. Zusammenfassung und Schlussbemerkung.....	97

Teil II

Verantwortlichkeit in der Supply Chain

Supplier Relationship Management und die Möglichkeit der Steuerung von Beschaffungsprozessen..... 101

Vera Schmitt

1. Supplier Relationship Management.....	101
1.1 Supplier Relationship Management versus Customer Relationship Management ..	101
1.2 Supplier Relationship Management als langfristiger Ansatz zur Steuerung von Beschaffungsprozessen	103
2. Die Bedeutung des Supplier Relationship Managements für die ZF Friedrichshafen AG	104
3. Steuerung von Beschaffungsprozessen: Supplier Relationship Management bei ZF	105
3.1 Entwicklung.....	108
3.2 Strategisches Kostenmanagement	109
3.3 Qualitätsmanagement	110
3.4 Supply Chain Management	111
3.5 Geschäftsprozesse mit Lieferanten auf elektronischem Wege	111
4. Zusammenfassung	112

Beschaffungsmanagement im Zeichen der Finanzkrise: Implikationen für ein effizientes Risikomanagement.....114

Ralf Schneider / Alexandra Golling

1. Einleitung.....	114
2. Darstellung der Rahmenbedingungen.....	115
2.1 Bayer HealthCare	115
2.2 Die Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009	117
3. Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise und ihr Einfluss auf den Beschaffungsmarkt	119
3.1 Auswirkungen der Krise auf die Umsatz- und Ertragslage von Bayer HealthCare .	119
3.2 Konsequenzen der Entstehung eines Käufermarkts	121
4. Risikomanagement in wirtschaftlich turbulenten Zeiten.....	124
4.1 Risikomanagement in der Beschaffung: organisatorische Implikationen	126
5. Zusammenfassung	128

Durchgängige Methodik zur Kostenbewertung – Die Grundlage zur Erzielung von optimalen Verhandlungsergebnissen beim Lieferanten 131

Joachim Schöffler

1. Einleitung	131
2. Darstellung unterschiedlicher Kostenmethoden.....	132
2.1 Bottom-up-Kalkulation	132
2.2 Vergleichskalkulation.....	133
2.3 Kostenstruktur bei einem Lieferanten.....	133
2.4 Parametrische Kostenschätzung.....	134
2.5 Lebenszykluskosten (LCC)/Total Cost of Ownership (TCO).....	134
3. Unterstützungsmethoden in verschiedenen Angebotsphasen.....	134
3.1 Budgetanfrage	135
3.2 Grobspezifikation.....	136
3.3 Feinspezifikation.....	139
3.4 Detailangebot	141
3.5 Änderungsschleifen – Engineering Change Request (CR oder ECR).....	142
4. Zusammenfassung	144
5. Ausblick.....	145

Optimierung der Beschaffung durch vertikale Kooperation:

Zur Relevanz des Bullwhip-Effekts aus der Perspektive des Einzelhandels 147

Marcus Schuckel

1. Problemstellung.....	147
2. Der Bullwhip-Effekt und seine Ursachen	149
2.1 Der Bullwhip-Effekt als Folge von Unsicherheit und Prognose.....	151
2.2 Abweichungen von Bestell- und Bedarfsmengen.....	153
2.3 Menschliches Entscheidungsverhalten unter Unsicherheit.....	154
3. Bullwhip-Effekt und Einzelhandel.....	156
3.1 Generelle Bedeutung.....	157
3.2 Schwankungen und Prognose der Nachfrage.....	157
3.3 Bestellmengenanpassungen	161
3.4 Entscheidungsverhalten und Strategien	162
4. Fazit.....	163

Teil III

Führungsfunktion der Beschaffung

Erfolgsfaktoren des Wandels in der Beschaffung..... 169

Tossan Souchon / Miriam Hoestermann

1. Einleitung.....	169
2. Wandel in der strategischen Beschaffung.....	170
2.1 Enabler: Eine definitorische Abgrenzung.....	171
3. Enabler in der Beschaffung: Identifizierung und Clusterung.....	172
3.1 Entwicklung eines Enabler-Clusters in der Beschaffung.....	173
4. Diskussion ausgewählter Enabler.....	176
4.1 Cluster: Messung (Measurement).....	177
4.2 Cluster: Struktur (Structure).....	178
4.3 Cluster: Menschen (People).....	180
4.4 Cluster: Lieferantenbeziehungen (Supplier Relationships).....	183
4.5 Cluster: Technologie (Technology).....	184
5. Wechselwirkung von Enablern.....	186
6. Zusammenfassung.....	187

Nachhaltige Leistungssteigerung in Einkauf und Beschaffung durch konsequente Strategiearbeit..... 191

Adrian Seeger / Kerstin Seeger

1. Herausforderungen für Einkauf und Beschaffung.....	191
2. Strategische Analyse des Einkaufs.....	192
3. Ableitung der Normstrategie.....	196
4. Konzeption eines strategieorientierten Steuerungssystems.....	199
5. Erfahrungen und Ausblick.....	202

Der Einkauf auf dem Weg zum Wertbeitragsmanagement..... 205

Kenneth Sievers / Martin Kruschel

1. Einleitung.....	205
--------------------	-----

2. Quo vadis Einkauf.....	206
3. Wertbeitragsmanagement als neue Herausforderung des Einkaufs	207
4. Umsetzungsbarrieren in der Praxis	210
4.1 Neue Personalanforderungen	210
4.2 Bereichsdenken anderer Funktionen.....	211
5. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wertbeitragsmanagement.....	212
5.1 Organisation	212
5.2 Kompetenzen.....	214
5.3 Instrumente und Methoden	214
5.4 Wertbeitragscontrolling	215
6. Praxisbeispiel: Neuausrichtung Einkauf bei CLAAS KGaA mbH	216
6.1 Master Purchasing Strategy.....	217
6.2 Die <i>proFIT</i> -Organisation und das CLAAS Einkaufssystem	217
6.3 Value Management – gemeinsam Werte schaffen.....	219
6.4 Projektbeispiel CIT Lenkachse	223
7. Fazit.....	228
Autoren.....	229

Organisatorischer Wandel im Einkauf: Wohin führt die Reise?

Lisa Fröhlich / Tanja Lingohr

1. Einführung

Einkaufsorganisationen unterliegen einem stetigen Wandel. Aufbauorganisatorische Strukturen haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert und werden dies auch weiterhin tun. Die Notwendigkeit der Anpassung bestehender Strukturen an sich ändernde Bedingungen aus dem Beschaffungsumfeld wurde erkannt, bislang bleibt die Frage nach dem „Wie“ aber weitestgehend unbeantwortet. Interessant ist auch, dass im Einkauf organisatorischer Wandel selten durch die strategische Beschaffungstätigkeit an sich hervorgerufen wird. Zumeist ist dieser Wandel „von außen“ induziert, z. B. durch die zunehmende Bedeutung von Mergers & Acquisitions (Fröhlich/Lingohr 2009), einen Führungswechsel auf höchster Hierarchieebene oder die Auslagerung sämtlicher oder zumindest einiger Teilfunktionen der Beschaffung.

Carter und Carter (2007) werfen die interessante Frage auf, wie sich die Beschaffungsfunktion in den nächsten Jahren entwickelt. Wird sie immer mehr in die Position einer „unterstützenden Funktion“ abgedrängt, wie wir dies bereits aus der Wertkettenbetrachtung von Porter kennen, oder übernimmt der Einkauf zukünftig eine führende Rolle in der Supply Chain? Der Einkauf verantwortet in diesem Szenario sämtliche Kontakte zur Lieferantenbasis einschließlich der Kontraktverhandlung und -vergabe. Ruft man sich die von Lieferanten erbrachte Wertschöpfungstiefe von bis zu 85 % in einigen Branchen ins Gedächtnis, entwickelt sich der Chief Purchasing Officer in diesem Szenario zum hauptverantwortlichen Kostenmanager im Unternehmen.

Der vorliegende Sammelband soll ein sich gegenseitig befruchtender Weg zwischen Theorie und Praxis sein, der Beschaffungsverantwortliche zukünftig in die Lage versetzt, die Bedeutung der Einkaufsfunktion in der Unternehmensgesamtheit zu festigen und darüber hinaus stetig zu verbessern.

2. Der organisatorische Wandel im Einkauf

Um letztendlich den zukünftigen Herausforderungen im Einkauf gewachsen zu sein, steht die Organisation der Beschaffungsfunktion erneut auf dem Prüfstand. Die in diesem einführenden Beitrag gewählte theoretische Struktur geht auf eine Längsschnittanalyse von Johnson und Leenders (2007) zurück, die im Rahmen einer empirischen Studie die nachfolgenden zentralen Dimensionen des strategischen Wandels in der Beschaffung isolieren konnte:

- Struktur der Beschaffungsorganisation
- Verantwortlichkeit in der Supply Chain sowie
- Führungsfunktion der Beschaffung

Diese drei Bereiche werden in der Literatur immer wieder aufgegriffen, um organisatorischen Wandel in der Beschaffung aufzuzeigen. In diesem einführenden Beitrag soll versucht werden, einige interessante Aspekte herauszuarbeiten, um gleichermaßen einen Rahmen zur Einordnung der einzelnen Beiträge des Sammelbandes zu schaffen.

2.1 Zur Struktur der Beschaffungsorganisation

2.1.1 Überblick über mögliche Beschaffungsorganisationsformen

In der Literatur finden sich unterschiedliche Ansätze, um verschiedene Organisationsformen für die Funktion Beschaffung zu systematisieren. Eines haben diese Ansätze jedoch gemeinsam, die grundlegende Fragestellung lautet immer: Zentrale vs. dezentrale Einkaufsorganisation (Handfield et. al. 2009, S. 165 ff.). Eine allgemeingültige Antwort auf diese Fragestellung können weder Theoretiker noch Praktiker geben. Vielmehr ändert sich die Vorteilhaftigkeit für die eine oder andere Form in Abhängigkeit verschiedener situativer Rahmenbedingungen. Dennoch sollte versucht werden, einschlägige Merkmale herauszuarbeiten, welche die Auswahl der Organisationsform vereinfachen.

Die Organisationsstruktur des *Zentraleinkaufs* (Kerkhoff/Michalak 2007, S. 58 ff.) arbeitet mit nur einer Beschaffungsabteilung für das gesamte Unternehmen und ist in diesem Kontext zuständig für alle strategischen und operativen Schritte des Beschaffungsmarketings und -managements (Koppelman 2004). Somit vereint sich in einer Zentralorganisation das gesamte Einkaufs-Know-how einer Unternehmung. Die Bündelung der funktionspezifischen Bedarfe wird optimiert unter gleichzeitiger Aufdeckung möglicher Standardisierungspotenziale. Dies führt zu einer Reduzierung der Variantenvielfalt und verbessert letztendlich die Transparenz in Beschaffungsprozessen, einer der wesentlichen Vorteile der Zentralorganisati-

on. Die Lieferantenbasis kann reduziert und Beschaffungsprozesse besser kontrolliert werden. Transparenz ist nicht nur ein wesentlicher Aspekt in dem Bestreben der Beschaffungsfunktion, deren Position im Gesamtunternehmen zu stärken, sondern auch eine notwendige Bedingung, die zukünftig immer bedeutender werdende Anforderung an Nachhaltigkeit im Einkauf zu gewährleisten. Den genannten Vorteilen stehen zwei ganz wesentliche Nachteile gegenüber: Durch die geringe Flexibilität dieser Organisationsstruktur verlängern sich Entscheidungsprozesse in der Beschaffung und es fehlt der unmittelbare Kontakt zu den Bedarfsträgern im Unternehmen. Beide Aspekte führen in letzter Konsequenz dazu, dass zwei wesentliche Zielsetzungen des strategischen Einkaufs – die Aufrechterhaltung der Versorgungssicherheit sowie die Nutzung des Lieferanten als Ressource zur Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit – nur mangelhaft umgesetzt werden können.

Im Rahmen einer *dezentralen* Organisationsstruktur (Kerkhoff/Michalak 2007, S. 61 ff.) sind die jeweiligen Werke oder Gesellschaften eigenverantwortlich zuständig für die Umsetzung der Einkaufstätigkeit. Meist erfolgt eine Gliederung nach Materialgruppen, so fällt dann beispielsweise der Einkauf von Marketingdienstleistungen in den Bereich des Marketings, einzelne Produktionsstandorte sind für die Beschaffung der produktionsnahen Objekte zuständig. Die wesentlichen Vorteile dieser Organisationsform lassen sich wie folgt zusammenfassen: Dezentrale Strukturen bedingen eine umfassende Entlastung der zentralen Einkaufsfunktion, die zum einen die Flexibilität der Beschaffungsfunktion erhöht und zum anderen einen direkten Kontakt der Bedarfsstelle zum Lieferanten und Beschaffungsmarkt ermöglicht. Dadurch kann auch die Qualität des Einkaufs verbessert werden, da die Umsetzung der Spezifikationen durch motivierte Einkäufer eigenverantwortlich für die eigenen Prozesse durchgeführt wird. Diesen nicht von der Hand zu weisenden Vorteilen steht ein ganz gravierender Nachteil gegenüber: Fehlende Transparenz! In vielen Unternehmen mit dezentraler Organisationsstruktur ist es nicht mehr möglich, Gesamtvolumina z. B. für in verschiedenen Werken benötigte Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe zu ermitteln. Jede Organisationseinheit verhandelt ihre Preise und Konditionen eigenständig. Dies führt zu einer deutlichen Erhöhung der Lieferantenzahl, aber auch zu völlig unterschiedlichen Vertragsabschlüssen mit ein und demselben Lieferanten. Einmal erkannt werden Lieferanten diese Situation in Verhandlungsprozessen immer zu ihrem Vorteil nutzen, was letztendlich aufgrund der fehlenden Transparenz und Kommunikation zu keinem optimalen Einkaufsergebnis führt.

Fasst man die Vor- und Nachteile dieser beiden Endpunkte organisatorischer Strukturen im Einkauf zusammen, wird deutlich, dass die „optimale“ Organisationsstruktur nicht exakt definiert werden kann und zwischen den beiden Extremen liegen muss. Large (2009) beschreibt zwei Hybridformen wie folgt: Im ersten Modell werden die Einkaufsaufgaben zwischen einer Beschaffungsabteilung und mehreren Abteilungen, die keine originäre Einheit der Beschaffungsorganisation darstellen, aufgeteilt. Diese involvierten Funktionseinheiten können z. B. die IT-Abteilung, das Marketing oder die Produktionssteuerung sein. Der zweite Typ ist dem ersten sehr ähnlich, es sind jedoch nur Einheiten der Beschaffungsorganisation in die Struktur eingebunden. D. h., das Unternehmen verfügt über eine zentrale Einkaufsstelle, die in Zusammenarbeit mit mehreren dezentralen Einkaufseinheiten die Umsetzung der Beschaffungsaufgaben wahrnimmt. In der Literatur finden sich Ansätze wie das Lead-Buyer-

Konzept, das Materialgruppenmanagement (Commodity Management), die Einkaufsfunktion als Shared Service oder der Versuch, unterschiedliche Organisationsformen in einer Matrix-Organisation zusammenzuführen (Rozemeijer/Wynstra 2005).

Es gibt im europäischen Raum keine empirischen Hinweise auf die Verbreitung und Bedeutung der unterschiedlichen Organisationsformen. An dieser Stelle wird die Notwendigkeit deutlich, seitens der Forschung einen Beitrag zu leisten, um dieses noch immer spärlich bearbeitete Aufgabenfeld mit empirischen Erkenntnissen zu unterstützen. Lediglich Johnson/Leenders (2006, 2009) haben für den nordamerikanischen Raum eine wiederholte Studie (1987, 1995 und 2003) durchgeführt und versucht, Entwicklungspfade abzuleiten. Die Aussagen der Studie des Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS) bezieht sich auf Großunternehmen der Industrie und des Dienstleistungssektors und umfasst die eben dargestellten Organisationsformen – zentral, dezentral und hybrid. Die hybride Organisationsstruktur findet in beiden Bereichen die meiste Verbreitung mit Anteilen zwischen 60 % und 70 %. Johnson und Leenders vermuten vor allem für die Industrie einen leichten Bedeutungsanstieg hybrider Formen. Der Servicebereich weist einen deutlich höheren Anteil zentraler Strukturen auf (30 % bis 40 %), hier liegt der Anteil der Industrie bei rund 20 %. Im Servicebereich spielen dezentrale Strukturen kaum eine Rolle, der Anteil der Industrie liegt auch nur bei knapp 10 %. Diese Zahlen bestätigen die Aussagen, dass die Nachteile einer rein dezentralen Struktur in der Beschaffung kaum zu bewältigen sind. Der Versuch von Johnson und Leenders, Entwicklungspfade aufzuzeigen, legt die Vermutung nahe, dass viele Unternehmen ausprobieren, wie viel Zentralisation oder Dezentralisierung „gut“ für ihre Beschaffungsfunktion ist. Large (2009, S. 285) fasst die Ergebnisse wie folgt zusammen: „67 Befragte haben 1995 und 2003 das gleiche Organisationsmodell angegeben. Von den insgesamt 49 organisatorischen Änderungen bezogen sich 24 auf eine zunehmende und 25 auf eine zurückgehende Zentralisation. In 24 Fällen wurde eine Hybridform eingeführt, jedoch in 22 anderen Fällen zugunsten einer völligen Zentralisation (14) oder völligen Dezentralisation (8) aufgegeben.“

2.1.2 Outsourcing oder unternehmensinterne Verlagerung der Beschaffungsfunktion

Die Auslagerung der Beschaffungsfunktion in eine eigenständige Organisation ist eine Extremform organisatorischer Veränderungen und führt zu einer Reihe von nicht zu vernachlässigenden Vorteilen: Durch die optimale Umsetzung des Dienstleistungsgedankens können Kosten- und Qualitätsziele besser umgesetzt werden, die die Eigenständigkeit, den Wettbewerb und damit den Druck zur Optimierung erhöhen. Bündelungseffekte können weiterhin ermöglicht werden. Der wesentliche Vorteil einer dezentralen Organisation – die Vor-Ort-Präsenz und damit der direkte Kontakt zum Beschaffungsmarkt – kann ebenfalls umgesetzt werden. Dem stehen jedoch vor allem die Nachteile des Abgangs von Know-how sowie der zunehmende Koordinationsaufwand und damit die fehlende Nähe zum Bedarfsträger gegenüber.

Eine andere Möglichkeit, die bisherige Struktur der Beschaffungsfunktion aufzulösen, besteht darin, eine Aufspaltung der bisherigen Einkaufstätigkeiten und darüber hinaus eine unternehmensinterne Verlagerung eines Teils der Aufgaben vorzunehmen.

- Der erste Punkt umfasst die Trennung von operativen und strategischen Aufgaben. Operative Aufgaben wie z. B. die Abwicklung von Bestellungen, das Einpflegen von Rechnungsdaten in ein EDV-System, die Nachverfolgung von Fehlteilen etc. verbleiben in der bisherigen Einkaufsabteilung.
- Der zweite Punkt beinhaltet eine neue organisatorische Aufhängung für die restlichen strategischen Einkaufsbelange. Zudem werden der neuen Abteilung weitere Kompetenzen zugesprochen: Die geschulten Mitarbeiter beherrschen Kostenkalkulationsmethoden und haben umfangreiche wertanalytische Erfahrungen auch im Bereich Zielpreisermittlung, um mit bestmöglicher Vorbereitung die Lieferantenverhandlung durchführen zu können. Um einen fundierten Know-how- und How-do-Transfer in das Unternehmen zu gewährleisten und eine Nachhaltigkeit der Ansätze sicherzustellen, hat es sich als erfolgreich erwiesen, eine eigenständige Abteilung zu etablieren. Die neue Einheit ist funktionsbereichsübergreifend z. B. als Stabsstelle neben der Geschäftsführung verankert. Somit ist sichergestellt, dass notwendiges Know-how bereichsunabhängig genutzt werden kann.

Der erste Aspekt ist grundsätzlich nicht neu, sondern erinnert an die Zeit, in der Einkäufer als Bestellschreiber fungierten und keine strategischen Aufgaben zu verantworten hatten. Die neue Komponente an diesem Ansatz ist jedoch der Ausbau strategischer Aufgaben, die schnittstellenübergreifend über den Funktionsbereichen Einkauf und Technik (Entwicklung) angesiedelt sind. Bisher führte der Interessenkonflikt in den einzelnen Fachbereichen dazu, dass gewisse Aufgaben nicht vollumfänglich abgebildet wurden, da sie nicht zu den originären Zielen des einzelnen Einkäufers oder des Entwicklers gehörten. Dies soll an einem Beispiel verdeutlicht werden:

Die Entwicklungsabteilung bekommt die Aufgabe, eine innovative technische Lösung für ein Bauteil zu konstruieren. Zur gleichen Zeit wird der Einkauf damit beauftragt, entsprechende benötigte Komponenten möglichst kostengünstig einzukaufen. Die Entwicklungsabteilung konstruiert eine perfekte Lösung, missachtet jedoch, dass einige Teilkomponenten nicht standardmäßig zu beschaffen sind und erhebliche Mehraufwendungen und längere Lieferzeiten im Einkauf verursachen. Der Einkauf beschafft in der Regel erst nach Freigabe von Zeichnungsunterlagen, wodurch er gezwungen ist, entsprechende definierte Leistungen in einer von der Fertigungsplanung vorgeschriebenen Zeit zu beschaffen. Dabei kann es bei Einhaltung der Zeitvorgaben und Abweichungen von Normen nicht zur kostengünstigsten Lösung kommen. Beide Abteilungen haben ihre Aufgaben erfüllt, jedoch wäre ein kostengünstigeres Ergebnis erzielbar gewesen, wenn eine unabhängige Instanz zuvor beispielsweise mittels eines Target-Costing-Ansatzes Zielvorgaben auf Baugruppen-ebene definiert hätte. Für diese Aufgabe ist es notwendig, Wissen über die Möglichkeiten des Beschaffungsmarktes sowie technische Expertise über lastenheftkonforme Lösungen zusammenzuführen, was derzeit bei der klassischen Aufgabenverteilung der jeweiligen Fachbereiche nicht möglich ist.

Folgende Vorteile lassen sich hauptsächlich durch den beschriebenen Ansatz erreichen:

- Etablierung eines Weges zur Realisierung nachhaltiger Kostenoptimierung, Effizienzsteigerung, Produktivitätserhöhung und Qualitätsverbesserung
- Unvoreingenommene Sicht auf die Prozesse und Strukturen

Durch die Implementierung eines solchen innovativen und ganzheitlichen Ansatzes, der sowohl anerkannte Methoden als auch spezifische und weiterentwickelte Vorgehensweisen beinhaltet, können Einsparungen bis zu 30 % im Bereich Material, Entwicklung, Fertigung und Logistik erreicht werden (Branchenunterschiede sind hierbei nicht berücksichtigt). Neben den quantitativen Zielen können ebenso qualitative Vorteile wie u. a. Lieferzeitoptimierungen, Qualitätsverbesserungen sowie ein besseres Zusammenfinden von Kundenanforderungen und Leistungskomponenten erreicht bzw. ermöglicht werden.

2.2 Verantwortlichkeit in der Supply Chain

Neben dem strukturellen Aufbau in der Beschaffung ist auch die Frage zu beantworten, was in der Beschaffung geleistet wird und wer entsprechende Verantwortlichkeiten übernimmt (Johnson/Leenders 2006, S. 334). Beschaffungsabteilungen krankten immer noch an dem veralteten Verständnis einer lediglich unterstützenden Funktion primärer Funktionsbereiche, wie z. B. der Logistik und dem Marketing eines Unternehmens (Porter 1986). Die Entwicklung von Berufsbildern in der Beschaffung (Fröhlich-Glantschnig 2005) kann als erster Ansatz gesehen werden, die Verantwortlichkeit in der Supply Chain zu verbessern sowie zukünftig relevante, strategische Verantwortlichkeiten herauszuarbeiten.

2.2.1 Berufsbilder: Mehr Verantwortung für einen höheren Wertbeitrag

Im Rahmen eines Delphi-Designs wurden drei Berufsbilder in der Beschaffung erhoben (Fröhlich-Glantschnig 2005, S. 245 f.). Der Bedarfsmanager bündelt die im beschaffenden Unternehmen auftretenden Ansprüche an die zu beschaffenden Produkte. Im Vordergrund steht die interne Koordinationsfunktion unter Berücksichtigung der beschaffungspolitischen Rahmenbedingungen sowie der Bedürfnisse der Endkunden. Der *Bedarfsmanager* schafft die Basis für die Etablierung Erfolg versprechender Lieferanten-Beschaffer-Beziehungen. Partnerschaftliche Beziehungen zu Lieferanten werden zukünftig wesentlich die Fähigkeit des beschaffenden Unternehmens beeinflussen, strategische Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Vor diesem Hintergrund besteht die Aufgabe des *Lieferantenmanagers* darin, alle beschaffungspolitischen Tätigkeiten abzubilden, die zur Gestaltung effizienter Beziehungen beitragen – von der Bewertung geeigneter Beschaffungsmärkte bis hin zum bedarfsadäquaten Vertragsab-

schluss. Er bildet die externe Koordinationsfunktion ab, um auf Märkten nach geeigneten Koalitionspartnern Ausschau zu halten und diese für die Verwirklichung der eigenen Zielsetzung zu gewinnen. Ein weiteres Berufsbild liegt im *Prozess-Management* begründet. Die Planung und das Management der Supply Chain liegen hier im Fokus der Betrachtung. Die Harmonisierung der Informationsversorgung bedarf der Ermittlung von Informations- und Kontrollinhalten (Sievers 2009), um zieladäquates Beschaffungsverhalten zu gewährleisten.

An dieser Stelle soll jedoch keine detaillierte Betrachtung der einzelnen Berufsbilder geleistet werden – der interessierte Leser möge sich der Veröffentlichung von Fröhlich-Glantschnig (2005) zuwenden. Ein wesentliches Anliegen der empirischen Entwicklung von Berufsbildern in der Beschaffung lag darin, die zukünftige Bedeutung der Funktion Einkauf in der Unternehmensorganisation zu festigen (vgl. dazu auch Abschnitt 2.3). Als Konsequenz einer aufgaben- sowie kompetenzgestützten Darstellung von Berufsbildern lässt sich eine „Befreiung“ der in der Beschaffung Tätigen von Routineaufgaben, die kaum einen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen leisten, erreichen (Bogaschewsky 2008, S. 177). Nicht nur die Finanzkrise, auch der ständig zunehmende Wettbewerbsdruck stellten Unternehmen vor die Herausforderung, die weltweit besten Lieferanten zu identifizieren, sich mit diesen zu vernetzen und so durch die Integration der Ressource „Leistungsfähigkeit des Lieferanten“ die eigene Wettbewerbsposition zu sichern.

Das Supplier Relationship Management (Fries 2006) gewinnt an Bedeutung. Die Verantwortung für die Gestaltung dieser „Beziehungsprozesse“ kann nur von kompetenten Einkäufern – Lieferantenmanagern – übernommen werden. Handlungskompetenz wird dabei verstanden als „die Fähigkeit und Bereitschaft des Menschen, in beruflichen Situationen sach- und fachgerecht, persönlich durchdacht und in gesellschaftlicher Verantwortung zu handeln, d. h. anstehende Probleme zielorientiert auf der Basis geeigneter Handlungsschemata selbständig zu lösen, die gefundenen Lösungen zu bewerten und das Repertoire seiner Handlungsschemata weiterzuentwickeln“ (Bader 1989, S. 71). Um diesem Ansatz gerecht zu werden, muss sich der Beschaffungsmitarbeiter sowohl Fach-, Methoden-, Sozial- als auch Selbstkompetenz aneignen (Fröhlich-Glantschnig 2005, S. 139 ff.).

Sozialkompetentes Verhalten lässt sich als ein Schlüsselement im Rahmen der Gestaltung von Beschaffer-Lieferanten-Beziehungen definieren. Exemplarisch seien die wesentlichsten Ergebnisse der empirischen Studie von Fröhlich-Glantschnig (2005, S. 280 ff.) dargestellt. Kommunikationsfähigkeit, verstanden als die Steuerungsfähigkeit von Kommunikationsprozessen zwischen beschaffendem Unternehmen und dem Lieferanten, wie sie im Bereich des Aufbaus und der Steuerung von Gesprächssituationen in der Lieferantenverhandlung notwendig ist, stellt eine unbedingt erforderliche Kompetenz dar. Die Zusammenarbeit in cross-funktionalen Teams ist von jeher eine interessante Herausforderung im Lieferantenmanagement (Arnold/Scheuing 1998, S. 1). Teamfähigkeit ist eine notwendige Voraussetzung! Überträgt man den Gedanken der Kundenbeziehung auf beschaffungspolitisches Marketingdenken, wendet man sich dem bisher noch recht innovativen Ansatz der Lieferantenbindung zu. Nur wenn es einem Lieferantenmanager gelingt, Konflikte in Beschaffer-Lieferanten-Beziehungen zu erkennen, diese objektiv und neutral zu bewerten, um sie einer Konfliktlösung zuzuführen, ist dieser in der Lage, langfristige Win-Win-Partnerschaften mit Lieferanten

zu etablieren. Konflikt- sowie Überzeugungsfähigkeit spielen eine zentrale Rolle im Kompetenzkonstrukt der Teamfähigkeit. Dennoch sind die Bereiche der Kooperations- und Führungsfähigkeit sowie das Motivationsvermögen nicht zu unterschätzen. Normenidentisches Verhalten fordert die Einhaltung bestimmter „Regeln“ im Kontext einer Beschaffer-Lieferanten-Beziehung. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass Kompetenzfelder wie ethisches Verhalten, Sensibilität und Toleranz gerade im globalen Kontext unabdingbare Eigenschaften eines Lieferantenmanagers sind.

Letztendlich schließt sich der Kreis an dieser Stelle, denn organisatorischer Wandel wird immer mit der Bedeutung des Aufbaus und Erhalts personeller Kompetenzen in der Beschaffung in Verbindung gebracht (Axelsson et. al. 2005, S. 135). Bogaschewsky (2008, S. 177) bezeichnet kompetente und motivierte Mitarbeiter als „die schärfste Waffe im Wettbewerb“.

2.2.2 Aufbau von Kompetenz: Verhandlungsworkshop

In bestimmten zeitlichen Abständen ändern sich die Kompetenzen eines jeden Einkäufers. Getrieben durch Organisationsstrukturen mit neuen Verantwortlichkeiten, neue oder alternative Beschaffungsobjekte, die durch volatiles Kundenverhalten auf dem Absatzmarkt bedingt sind, oder einfach die zunehmende Bedeutung des Einkaufs, als Wertschöpfungsmanager im Unternehmen mitzuwirken. Auch wenn es sicherlich Branchenunterschiede gibt, ist es jedoch allgemein bekannt, dass der Einkäufer in vergangenen Zeiten als Bestellschreiber kaum aufwändige Bemühungen im Rahmen der Lieferantenverhandlung tätigen musste. Heute ist dies bei bestehenden Strukturen undenkbar und dennoch finden sich zahlreiche Wissenslücken und Erfahrungen für die notwendige erfolgreiche Durchführung einer Lieferantenverhandlung. Grundlegende Anhaltspunkte für die situative Gestaltung von Lieferantenverhandlungsprozessen finden sich bei Stephany (2004). An dieser Stelle seien die wesentlichen Punkte, die in einem Tagesworkshop erlernt werden können, genannt:

- **Verhandlungsvorbereitung:** Entgegen mancher Vermutung ist diese Phase sehr zeitaufwändig. Hierbei steht zum einen die sachliche Umfeldanalyse sowie zum anderen die interne Ziel- und Bedarfsanalyse im Vordergrund. Neben organisatorischen Aspekten (z. B. Ort und Zeit sowie Teilnehmer der Verhandlung) sollte auch eine strategische Vorbereitung erfolgen. Dabei ist es bedeutsam, sich sowohl über die eigene als auch die Verhandlungsmacht des Partners zu informieren und die Verhandlungsstrategie (z. B. Kooperation oder Kampf) genau auszuloten. Hilfreich sind dabei Kostenanalyse-Tools, die es ermöglichen, das Preisgefüge des Lieferanten zu hinterfragen und die Analyseergebnisse geschickt in der Verhandlung zu nutzen.
- **Verhandlungsdurchführung:** Das in der Vorbereitungsphase geplante Vorgehen soll nun möglichst effektiv zum Einsatz kommen. Dabei ist es entscheidend, Körpersprache und rhetorische Gesprächsführung (z. B. Fragetechniken, Begegnung von Einwänden) richtig anzuwenden. Psychologische Einflussfaktoren müssen bekannt und deren Auswirkungen gezielt genutzt werden. Ebenso sollte das gesamte Repertoire an Verhandlungsinstrumenten (Koppelman, 2004, S. 224 ff.) effizient und effektiv eingesetzt werden.

- Verhandlungsnachbereitung: Trotz scheinbar geringfügiger Bedeutung ist die Anschlussphase an eine Verhandlung nicht zu vernachlässigen. Exaktes Nachhalten des verhandelten Ergebnisses sowie die Leistungserbringung stehen dabei im Vordergrund. Ein Abgleich zwischen den Soll-Vorgaben der Verhandlung mit dem tatsächlichen Ergebnis ist wichtig, um zu erkennen, welche Verhandlungsstile und -methoden erfolgreich waren. Gegenseitiges Feedback sowie eine Festlegung für ein Beschwerdemanagement sichern eine erfolgreiche Zusammenarbeit und bilden den Abschluss der Verhandlung.

Entsprechende Fähigkeiten können sicher nicht vollumfänglich in einem Tagesworkshop erlernt werden. Jedoch können sinnvolle Hinweise, strukturierte Vorgehensweisen und u. a. Checklisten als Gedankenstütze eine Orientierungshilfe geben, um die eigenen Erfahrungen professionell aufbauen zu können. Ein ähnliches Vorgehen kann auch für andere Kompetenzfelder aufgebaut und sukzessive erweitert werden.

2.3 Die Führungsfunktion der Beschaffung

2.3.1 Zur Notwendigkeit der Führungsfunktion in der Beschaffung

In diesem Zusammenhang steht die organisatorische Bedeutung der Beschaffung in der Unternehmenshierarchie auf dem Prüfstand (Johnson/Leenders 2006, S. 334 f.). Die Verankerung der Beschaffungsführung auf Geschäftsführungsebene ist essenziell, um eine effiziente Zielerreichung nicht nur der Beschaffungsziele, sondern der gesamtunternehmerischen Ziele zu realisieren und für eine Einbettung beschaffungspolitischer Strategien in die unternehmerische Gesamtstrategie Sorge zu tragen. Johnson/Leenders (2006, S. 334) fassen das Dilemma der Beschaffungsfunktion treffend wie folgt zusammen: „Consequently, the challenge of managing the supply function in this rapidly changing environment is to pay appropriate attention to long-term strategies while dealing with the high pressure for short-term results.“ Zudem ist die steigende Bedeutung der Beschaffung durch den ständig steigenden Fremdbezugsanteil hinlänglich bekannt (Large 2009, S. 2 f.). Einfache Rechenbeispiele belegen, dass eine nur marginale Kostensenkung von 1 % im Einkauf unter relativ realistischen Bedingungen zu einem gleichwertigen Einfluss auf das Unternehmensergebnis führt wie eine mehrprozentige Umsatzsteigerung im Vertrieb (Koppelman 2004, S. 7). Dennoch wird diesen beiden Funktionsbereichen im Unternehmen bisher nicht derselbe Stellenwert beigemessen.

2.3.2 Die Position der Beschaffungsabteilung in der Unternehmenshierarchie

Somit ist ein wesentlicher Aspekt, der sich hinter diesem Teilbereich organisatorischen Wandels verbirgt, die Frage der hierarchischen Gleichstellung des Einkaufs und des Verkaufs. Leider finden sich hierzu nur veraltete Zahlen aus einer Studie, die am Seminar für Beschaffung und Produktpolitik an der Universität zu Köln durchgeführt wurde (Koppelman/Fröhlich/Hendriks 2003, S. 31). 13 % der Einkaufsleiter befinden sich schon auf der Geschäftsführungsebene, auf der 2. Hierarchieebene findet sich die überwiegende Mehrheit der Beschaffungsverantwortlichen mit 69 %. Auf der 3. Hierarchieebene findet sich nur noch ein geringer Prozentsatz. Wurde nach der Einschätzung gefragt, ob die Beschaffungsfunktion eine ähnliche Wertschätzung erfährt wie die Absatzabteilung im eigenen Unternehmen, wurde dies von nur 60 % der Befragten positiv beantwortet. Am Seminar für Beschaffungsmanagement an der Cologne Business School wird derzeit an einer Fortsetzung der Studie gearbeitet.

Eine aktuelle Studie von Roland Berger (2009) kommt zu interessanten Ergebnissen. Zunächst werden Kernaussagen aus der Excellence Studie zusammengefasst, im zweiten Schritt einige interessante empirische Ergebnisse präsentiert. Die in diesem Kontext wichtige Aussage ist die folgende: „Purchasing Excellence Unternehmen agieren auf Augenhöhe mit internen Kunden und Lieferanten – Wandel hin zum voll akzeptierten Business Partner.“ Unterstützt wird diese Aussage durch sich deutlich verbessernde Zahlen bezogen auf das Verständnis des Einkaufs im Unternehmen. 41 % der befragten Unternehmen gaben an, dass der Einkauf personell auf der Ebene der Geschäftsführung verankert ist. Der Einkauf besitzt bei 74 % der Unternehmen eine breite Unterstützung auf Führungsebene und schlussendlich steht der Einkauf im Vergleich zum Marketing und Vertrieb deutlich besser da. Dennoch sieht Roland Berger noch einigen Nachholbedarf, vor allem was die Einbindung in Projekte und damit die Wertschätzung des potenziellen Wertbeitrages des Einkaufs angeht. Nur 43 % der befragten Unternehmen verneinen die Frage, ob der Einkauf in ihrem Unternehmen als passive Servicefunktion gesehen wird. Auch sind weniger als 50 % der Einkäufer in wichtige cross-funktionale Projekte eingebunden. Auch wenn die hier erhobenen Daten die tägliche Arbeit einer Unternehmensberatung unterstützen sollen, sind sie doch als weiterer Hinweis darauf zu deuten, dass die Beschaffungsfunktion an Bedeutung gewinnt. Dieser Bedeutungszuwachs muss organisatorisch abgebildet werden, was uns wiederum zum Beginn dieses Beitrags sowie dem wesentlichen Anliegen dieses Sammelbands führt. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen wäre es wichtig, die Einkaufsfunktion im Unternehmen nachhaltig aufzuwerten, um den möglichen Erfolgsbeitrag der Beschaffung für das gesamte Unternehmen heben zu können.

3. Zielsetzung in diesem Sammelband

Die bisher entwickelte theoretische Struktur dient als Leitfaden für die Einordnung der unterschiedlichen praktischen sowie theoretischen Beiträge. Es wurde versucht, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Theorie und Praxis zu realisieren. Dabei wurde der Weg gewählt, die wesentlichen theoretischen Entwicklungen untermauert durch praktische Erfahrungsberichte zu skizzieren, damit der interessierte Leser und Beschaffungsverantwortliche zukünftig besser mit organisatorischem Wandel in der Beschaffung umgehen kann und die strategische Komponente im Beschaffungshandeln weiter verfestigt wird.

Zur *Struktur der Beschaffungsorganisation* finden sich vier Beiträge. Zunächst wird aus der Sicht der Praxis die Frage nach zentraler oder dezentraler Organisation beantwortet, aufbauend auf den bereits geleisteten theoretischen Vorüberlegungen. Daran anschließend widmen sich zwei Beiträge aktuellen organisatorischen Fragen der Beschaffungsfunktion – die Fragestellung der auftrags- versus projektbezogenen Organisation bzw. wie lässt sich die Matrixorganisation für den Aufbau einer strategischen Einkaufsfunktion nutzen. Als inhaltliche Klammer setzt sich der abschließende praktische Beitrag mit möglichen E-Tools auseinander, die letztendlich die Aufhebung des Zentralisierungsparadigmas beinhalten.

Die Inhalte der *Verantwortlichkeit in der Supply Chain* werden durch zwei Beiträge erörtert, die sich mit der Bedeutung des Supplier Relationship Managements generell und vor dem Hintergrund der möglichen Steuerung von Beschaffungsprozessen auseinandersetzen. Erweitert wird diese Sichtweise durch einen Praxisbeitrag, der den Fokus auf die Gestaltung des Risikomanagements in Beschaffer-Lieferanten-Beziehungen legt, speziell vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Gefahren der Finanzkrise für die Beschaffung. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der organisatorischen Abbildung von Lieferantenverhandlungsprozessen durch die Implementierung einer durchgängigen Methodik der Kostenbewertung. Liegt der bisherige Schwerpunkt auf der Organisation von Beschaffer-Lieferanten-Beziehungen, bereichert der letzte theoretische Beitrag diesen Sammelband um eine Prozessproblematik. Hierbei werden kooperative Kommunikationslösungen in der Supply Chain anhand des Bullwhip-Effekts erläutert und am Beispiel des Einzelhandels dargestellt.

Die *Führungsfunktion der Beschaffung* wird durch drei weitere Beiträge erfasst. Zu Beginn findet sich ein theoriegeleiteter Beitrag, der mögliche „Enabler“ strategischen beschaffungspolitischen Handelns analysiert, systematisiert und beschreibt. Damit wird der Grundstein für die zukünftige strategische Entwicklung des Einkaufs gelegt. Ein weiterer praxisorientierter Beitrag leitet auf Basis eines Beschaffungsobjektportfolios beschaffungspolitische Normstrategien ab. Es wird aufgezeigt, wie durch eine konsequente Konzeption eines strategieorientierten Steuerungssystems Effizienzpotenziale im Einkauf gehoben werden können. Auch diese Thematik wird anhand eines Praxisfalls verdeutlicht. Der abschließende Beitrag befasst sich mit der Auflösung eines isolierten „Bereichsdenkens“ und betont die aktuelle Notwendigkeit, den Einkauf als Wertschöpfungsmanager im Unternehmen zu sehen. Der Einkauf

wird zunehmend vom Verwalter zum Gestalter der Wertschöpfungskette zur nachhaltigen Verbesserung der Unternehmensergebnisse. Dies wird mit einem Praxisbeispiel untermauert.

Nachfolgend findet sich ein Überblick über die diesem Sammelband zugrunde liegenden Beiträge, angelehnt an die zuvor erarbeitete strukturelle Darstellung organisatorischen Wandels in der Beschaffung.

■ Teil I – Struktur der Beschaffungsorganisation

- Zentral, dezentral oder wie? Ein Erfahrungsbericht zur Umsetzung in einem Unternehmen der Hausgeräteindustrie
- Auftragsneutrale Beschaffung versus projektbezogener Einkauf – eine kritische Gegenüberstellung
- Vor- und Nachteile der Etablierung einer Matrix-Organisation im Einkauf – wann verspricht diese Organisationsform den größten Mehrwert?
- E-Tools zur Effizienzsteigerung der Organisationsstruktur im Einkauf

■ Teil II – Verantwortlichkeit in der Supply Chain

- Supplier Relationship Management und die Möglichkeit der Steuerung von Beschaffungsprozessen
- Beschaffungsmanagement im Zeichen der Finanzkrise: Implikationen für ein effizientes Risikomanagement
- Durchgängige Methodik zur Kostenbewertung – Die Grundlage zur Erzielung von optimalen Verhandlungsergebnissen beim Lieferanten
- Optimierung der Beschaffung durch vertikale Kooperation: Zur Relevanz des Bullwhip-Effekts aus der Perspektive des Einzelhandels

■ Teil III – Führungsfunktion der Beschaffung

- Erfolgsfaktoren des Wandels in der Beschaffung
- Nachhaltige Leistungssteigerung in Einkauf und Beschaffung durch konsequente Strategiearbeit
- Der Einkauf auf dem Weg zum Wertbeitragsmanagement

Literatur

- ARNOLD, U./SCHEUING, E. (1998), Purchasers as Change Agents: Supply Leadership in the „Borderless Organization“, unveröffentlichtes Manuskript, NAPM, o. O. 1998
- AXELSSON, B., BOUWMANS, P., ROZEMEIJER, F., WYNSTRA, F., Developing and managing knowledge and competencies, in: Axelsson, B., P., Rozemeijer, F., Wynstra, F. (Hrsg.), Developing Sourcing Capabilities, West Sussex 2005, S. 135-168
- BADER, R. (1989), Übergreifende didaktische Aspekte zur Neuordnung der Elektro- und Metallberufe, in: Fachtagung zur Neuordnung der industriellen Elektro- und Metallberufe, hrsg. v. Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, Soest 1989, S. 66-77