

# Schriften zum Supply Chain Management

**Band 2**

Herausgeber:

Thorsten Claus/ Wieland Appelfeller/ Wolfgang Buchholz/ Bernd Lemser

---

Marcus Schulte in den Bäumen

## **Einordnung, Systematisierung und Konzeption von Beschaffungskoperationen**



**Cuvillier Verlag Göttingen**  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

## **Einordnung, Systematisierung und Konzeption von Beschaffungsk Kooperationen**

*Marcus Schulte in den Bäumen*

Dem Institutsrat des Internationalen Hochschulinstitutes Zittau eingereichte Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Dr.rer.pol.

### **Gutachter:**

Prof. Dr. Thorsten Claus (Internationales Hochschulinstitut Zittau)

Prof. Dr. Wieland Appelfeller (Fachhochschule Münster)

Prof. Dr. Wolfgang Buchholz (Fachhochschule Münster)

Prof. Dr. Thomas Witte (Universität Osnabrück)

## **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. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2009

Zugl.: (IHI) Zittau, Univ. Diss., 2009

978-3-86955-217-0

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2009

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2009

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86955-217-0

## **Geleitwort**

Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich sehr häufig mit individuellen Nutzenkalkülen. Aber auch die Vorteilhaftigkeit von gemeinschaftlichen Aktivitäten, von Kooperationen, wird mehr und mehr erkannt. Das vorliegende Buch hat in zweifacher Hinsicht mit Kooperationen zu tun. Zum einen befasst es sich inhaltlich mit einer spezifischen Kooperationsausprägung, wie der Titel Beschaffungsk Kooperationen unschwer erkennen lässt. Zum anderen handelt es sich um das Ergebnis eines kooperativen Promotionsprojektes im Rahmen des Promotionsnetzwerkes dok.net, das u.a. das IHI Zittau und die Fachhochschule Münster verbindet.

Im Mittelpunkt der Arbeit steht das in der wissenschaftlichen Literatur bisher noch nicht umfassend beleuchtete Thema der Beschaffungsk Kooperationen. Die Hauptzielsetzung ist einerseits die wissenschaftlich saubere Ableitung einer Systematisierung von in der Praxis anwendbaren Beschaffungsk Kooperationen. Andererseits wird ein konzeptioneller Rahmen entwickelt, der praxisrelevante Handlungsempfehlungen für die Planung und Umsetzung von Beschaffungsk Kooperationen liefert.

Der Verfasser modifiziert in sehr origineller Art und Weise die Transaktionskostentheorie auf den Anwendungsfall der Beschaffung, indem die Optionen Make, Cooperate und Buy für den Beschaffungsprozess ausgeprägt werden. Das daraus entwickelte 4C-Modell ist eine in Theorie und Praxis sehr gut anwendbare Systematisierung für Beschaffungsk Kooperationen mit hohem Innovationsgrad. Schließlich bieten auch die Ausführungen zur Konzeption von Beschaffungsk Kooperationen einen für die Unternehmenspraxis nutzbaren Leitfaden zur erfolgreichen Umsetzung eines Kooperationsprojektes. Der wissenschaftlich interessierte Leser findet zudem die themenrelevante Literatur in akribischer Art und Weise aufgearbeitet. Wir wünschen dem Buch sowohl in der Hochschullandschaft als auch in der Unternehmenspraxis seine verdiente Verbreitung – der interessierte Leser wird davon profitieren.

Prof. Dr. Thorsten Claus

Prof. Dr. Wieland Appelfeller

Prof. Dr. Wolfgang Buchholz



## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit wurde im Sommersemester 2009 vom Internationalen Hochschulinstitut Zittau als Dissertation angenommen. Die Verteidigung fand am 17. Dezember 2009 statt. Geschrieben wurde die Arbeit im Rahmen des kooperativen Promotionsverfahrens zwischen dem Internationalen Hochschulinstitut Zittau und der Fachhochschule Münster.

Bedanken möchte ich mich bei Prof. Dr. Thorsten Claus (IHI Zittau), Prof. Dr. Wieland Appelfeller (Fachhochschule Münster), Prof. Dr. Wolfgang Buchholz (Fachhochschule Münster) und Prof. Dr. Thomas Witte (Universität Osnabrück) für die Anfertigung der Gutachten zu dieser Arbeit.

Herrn Prof. Dr. Thorsten Claus danke ich für das entgegengebrachte Vertrauen und die intensive Betreuung. Bei den regelmäßigen Doktorandenkolloquien und Netzwerktreffen konnte ich mich auf wertvolle und anregende Kritik stets verlassen.

Für die Förderung bereits während meines Studiums bedanke ich mich bei Prof. Dr. Wieland Appelfeller und Prof. Dr. Wolfgang Buchholz. Die Unterstützung während des Promotionsprojektes und die regelmäßigen Diskussionsrunden haben mir Sicherheit gegeben und mich immer wieder motiviert. Auch für die beratenden Gespräche außerhalb der Promotionsthemen danke ich ganz herzlich.

Bedanken möchte ich mich bei allen Diskussionspartnern, die mir oftmals wichtige Hinweise geben konnten. Ebenso danke ich allen Korrekturhilfen für die intensive Überarbeitung des Textes.

Meiner Frau danke ich für die Ermunterungen und das Verständnis in den vier Jahren der Promotionszeit. Meiner Familie danke ich für die stets aufbauenden Worte. Allen Freunden danke ich für jene Abwechslungen, die in einer solchen Zeit ebenfalls nicht zu kurz kommen dürfen.

Marcus Schulte in den Bäumen

Münster, Dezember 2009



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>	
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>	
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>	
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XIV</b>	
<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Relevanz des Themas .....	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit.....	5
1.3	Forschungsmethodik.....	6
1.4	Gang der Arbeit .....	9
<b>2</b>	<b>Grundlagen der Beschaffung .....</b>	<b>11</b>
2.1	<b>Einführung in die Beschaffung von Unternehmen.....</b>	<b>11</b>
2.1.1	Entwicklungstrends in der Beschaffung.....	11
2.1.2	Beschaffung als Kernprozess.....	14
2.1.3	Potenziale der Beschaffung .....	17
2.1.4	Supplier Relationship Management (SRM) .....	18
2.2	<b>Strategien, Prozesse, Strukturen und Systeme in der Beschaffung .....</b>	<b>19</b>
2.2.1	Beschaffungsstrategien.....	19
2.2.1.1	Modell des Managements.....	19
2.2.1.2	Übertragung des Modells auf die Beschaffung.....	21
2.2.1.3	3-Ebenen-Modell des Supplier Relationship Managements (SRM). ..	23
2.2.1.4	Ausgestaltung von Beschaffungsstrategien.....	25
2.2.2	Beschaffungsprozesse .....	35
2.2.2.1	Ausgestaltung von Beschaffungsprozessen .....	35
2.2.2.2	Strategischer Beschaffungsprozess .....	37
2.2.2.3	Operativer Beschaffungsprozess.....	38
2.2.3	Beschaffungsstrukturen.....	39
2.2.3.1	Gestaltungsdimensionen der Beschaffungsorganisation.....	39
2.2.3.2	Stellung der Beschaffung in der Unternehmenshierarchie.....	43
2.2.4	Beschaffungssysteme .....	45
2.2.4.1	Informationstechnologie-Systeme .....	45
2.2.4.2	Beschaffungscontrolling-Systeme .....	53
<b>3</b>	<b>Einordnung von Beschaffungs Kooperationen .....</b>	<b>58</b>
3.1	<b>Kooperationen, Allianzen und Netzwerke .....</b>	<b>58</b>
3.2	<b>Beschreibung des Kooperationsbegriffs .....</b>	<b>59</b>
3.2.1	Herleitung des Kooperationsbegriffs .....	59
3.2.2	Konstituierende Merkmale zur Ausgestaltung von Kooperationen ..	59
3.2.2.1	Übersicht der konstituierenden Merkmale .....	59
3.2.2.2	Ressourcenprofil.....	60
3.2.2.3	Teilbereich .....	61
3.2.2.4	Marktliche Beziehung .....	65

3.2.2.5	Grad der Intensität .....	68
3.2.2.6	Raumaspekt .....	69
3.2.2.7	Zeitaspekt .....	70
3.2.2.8	Organisationsgröße .....	71
3.2.2.9	Steuerungsform .....	71
3.2.2.10	Anzahl der Teilnehmer .....	72
3.2.2.11	Reichweite .....	73
3.2.2.12	Vertragsgestaltung .....	73
<b>3.3</b>	<b>Definition der Beschaffungs Kooperation .....</b>	<b>74</b>
3.3.1	Literaturüberblick zu Definitionen von Beschaffungs Kooperationen	74
3.3.2	Ableitung der Definition von Beschaffungs Kooperation .....	76
<b>3.4</b>	<b>Erklärungsansätze von Beschaffungs Kooperationen .....</b>	<b>76</b>
3.4.1	Ansatz der Transaktionskostentheorie .....	76
3.4.1.1	Einführung in die Neue Institutionenökonomik .....	76
3.4.1.2	Transaktionskosten .....	79
3.4.1.3	Determinanten auf die Höhe der Transaktionskosten .....	80
3.4.1.4	Institutionenwahl: Make, Buy und Cooperate .....	84
3.4.1.5	Übertragung der Erkenntnisse auf die Beschaffungsfunktion .....	92
3.4.1.6	Grenzen des Transaktionskostenansatzes .....	96
3.4.2	Ansatz der Entstehung von Synergiepotenzialen .....	97
3.4.2.1	Erweiterung des Erklärungsansatzes der Transaktionskostentheorie .....	97
3.4.2.2	Größen- und Verbundeffekte .....	97
3.4.2.3	Ressourcenzugänge und Marktmacht .....	100
3.4.3	Ziele und Risiken von Beschaffungs Kooperationen .....	102
3.4.3.1	Ziele von Beschaffungs Kooperationen .....	102
3.4.3.2	Risiken von Beschaffungs Kooperationen .....	107
<b>4</b>	<b>Systematisierung von Beschaffungs Kooperationen. 109</b>	
<b>4.1</b>	<b>Literaturübersicht verschiedener Abgrenzungsvarianten von Beschaffungs Kooperationsformen .....</b>	<b>109</b>
<b>4.2</b>	<b>Bestimmung der Beschaffungs Kooperationsformen .....</b>	<b>114</b>
<b>4.3</b>	<b>Beschreibung der Beschaffungs Kooperationsformen .....</b>	<b>121</b>
4.3.1	Systematisierungsschema .....	121
4.3.2	Company Sourcing .....	122
4.3.2.1	Einführung .....	122
4.3.2.2	Modellbeschreibung .....	123
4.3.2.3	Subformen .....	125
4.3.2.4	Praxisbeispiele .....	130
4.3.3	Chain Sourcing .....	133
4.3.3.1	Einführung .....	133
4.3.3.2	Modellbeschreibung .....	137
4.3.3.3	Subformen .....	139
4.3.3.4	Praxisbeispiele .....	141
4.3.4	Cooperative Sourcing .....	142
4.3.4.1	Einführung .....	142
4.3.4.2	Modellbeschreibung .....	143
4.3.4.3	Subformen .....	145
4.3.4.4	Praxisbeispiele .....	149

4.3.5	Coopetition Sourcing .....	152
4.3.5.1	Einführung .....	152
4.3.5.2	Modellbeschreibung .....	154
4.3.5.3	Subformen .....	157
4.3.5.4	Praxisbeispiele .....	157
4.3.6	Beschaffungsdienstleister .....	161
4.3.6.1	Einführung .....	161
4.3.6.2	Modellbeschreibung .....	164
4.3.6.3	Subformen .....	167
4.3.6.4	Praxisbeispiele .....	170
<b>5</b>	<b>Konzeption von Beschaffungskooperationen .....</b>	<b>174</b>
<b>5.1</b>	<b>Vorgehensmodell zur Konzeption von Beschaffungskooperationen .....</b>	<b>174</b>
5.1.1	Literaturübersicht verschiedener Phasenmodelle von Kooperationen .....	174
5.1.2	Verankerung des Vorgehensmodells im Gesamtkonzept vom 3-Ebenen-Modell des SRM .....	177
<b>5.2</b>	<b>Notwendigkeit einer einheitlichen Materialklassifizierung und -nummerierung .....</b>	<b>180</b>
<b>5.3</b>	<b>Strategische Analyse .....</b>	<b>184</b>
5.3.1	Grundlegende interne und externe Beschaffungsanalyse .....	184
5.3.2	Analyse des Materialbedarfs .....	188
5.3.3	Analyse des Beschaffungswertes .....	189
5.3.4	Analyse der Bedarfsregelmäßigkeit .....	191
5.3.5	Analyse des Versorgungsrisikos .....	192
5.3.5.1	Beschaffungskooperationsbezogene Risikoanalyse .....	192
5.3.5.2	Marktbezogene Risikoanalyse .....	196
5.3.6	Konsolidierung der Analyseergebnisse .....	204
5.3.7	Fiktives Beispiel für die strategische Analyse .....	206
<b>5.4</b>	<b>Strategieformulierung und -auswahl .....</b>	<b>209</b>
5.4.1	Entwicklung eines Materialportfolios für Beschaffungskooperationen .....	209
5.4.2	Ableitung der strategischen Handlungsoptionen .....	211
5.4.2.1	Materialien mit konstantem Verbrauchsverlauf .....	211
5.4.2.2	Materialien mit nicht-konstantem Verbrauchsverlauf .....	220
5.4.3	Nutzenbetrachtung .....	225
5.4.4	Festlegung des Implementierungsablaufs .....	229
5.4.5	Fiktives Beispiel für die Strategieformulierung .....	231
<b>5.5</b>	<b>Strategieimplementierung .....</b>	<b>234</b>
5.5.1	Partnerwahl .....	234
5.5.2	Prozesse .....	236
5.5.3	Strukturen .....	240
5.5.4	Systeme .....	243
5.5.4.1	IT-Systeme .....	243
5.5.4.2	Controlling-Systeme .....	247
5.5.5	Mitarbeiter .....	252

<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>254</b>
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	254
6.2	Ansatzpunkte für die weitere Forschung .....	257
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>259</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Methodisches Vorgehen .....	7
Abbildung 1.2: Aufbau der Arbeit und Verbindung zur wissenschaftlichen Vorgehensweise .....	9
Abbildung 2.1: Wertschöpfungsnetzwerke.....	16
Abbildung 2.2: Modell des Managements.....	20
Abbildung 2.3: Zusammenhang zwischen Vision und strategischer Zielbildung.....	21
Abbildung 2.4: 3-Ebenen-Modell des Supplier Relationship Managements .....	24
Abbildung 2.5: Allgemeine Supplier Relations .....	26
Abbildung 2.6: Gestaltungsdimensionen der Beschaffungsorganisation .....	39
Abbildung 2.7: Beschaffungsverantwortung auf verschiedenen organisatorischen Ebenen .....	44
Abbildung 2.8: Basisarchitektur von Beschaffungssystemen.....	46
Abbildung 2.9: Die Balanced Scorecard .....	55
Abbildung 3.1: Transaktions- und Produktionskosten.....	79
Abbildung 3.2: Effiziente Organisationsformen in Abhängigkeit der Determinanten auf die TAK.....	85
Abbildung 3.3: Vorteilhaftigkeit von Markt, Kooperation und Hierarchie .....	86
Abbildung 3.4: Koordinations- und Absicherungsmechanismen der Organisationsformen .....	89
Abbildung 3.5: Einfluss der Transaktionsatmosphäre auf Kooperationen .....	90
Abbildung 3.6: Übertragung des Transaktionskostenansatzes auf die Beschaffungsfunktion .....	93
Abbildung 3.7: Kostenverlauf nach <i>Gutenberg</i> .....	99
Abbildung 4.1: Make-Cooperate-Buy in der Beschaffung.....	115
Abbildung 4.2: Ausprägungen von Beschaffungskooperationen i.e.S. ....	116
Abbildung 4.3: 4C-Modell der Beschaffungskooperationen .....	119
Abbildung 4.4: Dreistufiges Modell zur Beschreibung von Beschaffungskooperationen .....	120
Abbildung 4.5: Systematisierungsschema .....	121
Abbildung 4.6: Bündelungspotenzial in Abhängigkeit vom Zentralisierungsgrad beim Company Sourcing.....	126
Abbildung 4.7: Bedarfsbündelung über die Wertschöpfungskette .....	135
Abbildung 4.8: Vertragsgestaltung beim Chain Sourcing .....	139
Abbildung 4.9: Grad der Intensität und Zeitaspekt beim Cooperative Sourcing.....	146
Abbildung 4.10: Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleister in der Beschaffungskooperation .....	165

Abbildung 4.11: Vermaschte Beschaffungsteams beim Co-Sourcing.....	170
Abbildung 5.1: Prozess des strategischen Managements für Beschaffungskoperationen .....	178
Abbildung 5.2: SWOT-Analyse .....	185
Abbildung 5.3: Branchenstrukturanalyse für Beschaffungskoperationen.....	198
Abbildung 5.4: Materialgruppenprofile .....	205
Abbildung 5.5: Materialportfolio für Beschaffungskoperationen.....	210
Abbildung 5.6: Materialportfolio für Beschaffungskoperationen bei konstantem Bedarf.....	212
Abbildung 5.7: Materialportfolio für Beschaffungskoperationen bei nicht-konstantem Bedarf.....	221
Abbildung 5.8: Aspekte der Nutzenbetrachtung .....	226
Abbildung 5.9: Materialportfolio für das fiktive Beispiel bei konstantem Bedarf .....	231
Abbildung 5.10: Materialportfolio für das fiktive Beispiel bei nicht-konstantem Bedarf .....	233
Abbildung 5.11: Strategischer Beschaffungsprozess auf Materialgruppenebene für Beschaffungskoperationen .....	236
Abbildung 5.12: Operativer Beschaffungsprozess für Beschaffungskoperationen	238
Abbildung 5.13: Bedarfsbündelung durch ein eCollaboration-Tool.....	244

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1: Morphologischer Kasten zur Ausgestaltung von Kooperationen.....	60
Tabelle 3.2: Ansätze der Neuen Institutionenökonomik.....	78
Tabelle 3.3: Zeitziele von Beschaffungsk Kooperationen .....	104
Tabelle 3.4: Qualitätsziele von Beschaffungsk Kooperationen .....	105
Tabelle 3.5: Kostenziele von Beschaffungsk Kooperationen .....	106
Tabelle 3.6: Zeitrissen von Beschaffungsk Kooperationen .....	107
Tabelle 3.7: Qualitätsrisiken von Beschaffungsk Kooperationen .....	108
Tabelle 3.8: Kostenrisiken von Beschaffungsk Kooperationen .....	108
Tabelle 4.1: Forms of cooperative purchasing.....	109
Tabelle 4.2: Kooperationsformbestimmung für Company Sourcing.....	124
Tabelle 4.3: Kooperationsformbestimmung für Chain Sourcing.....	137
Tabelle 4.4: Kooperationsformbestimmung für Cooperative Sourcing.....	144
Tabelle 4.5: Kooperationsformbestimmung für Coopetition Sourcing.....	155
Tabelle 5.1: Ausgewählte Phasenmodelle für das Kooperationsmanagement.....	174
Tabelle 5.2: Materialgruppenbasierte Beschaffung(-skoooperation) .....	181
Tabelle 5.3: SRM-Kompetenz-Check .....	186
Tabelle 5.4: Aspekte der Lieferantenbewertung (1/2).....	202
Tabelle 5.5: Aspekte der Lieferantenbewertung (2/2).....	203
Tabelle 5.6: Materialgruppen für das fiktive Beispiel .....	206
Tabelle 5.7: ABC-Analyse für das fiktive Beispiel .....	207
Tabelle 5.8: XYZ-Analyse für das fiktive Beispiel .....	208
Tabelle 5.9: Versorgungsrisiko für das fiktive Beispiel.....	209
Tabelle 5.10: Aspekte für die Nutzenbetrachtung einer Beschaffungskoooperation.	228
Tabelle 5.11: Beispiele für harte und weiche Kennzahlen für Beschaffungskoooperationen .....	248
Tabelle 5.12: PBSC für Beschaffungskoooperationen mit beispielhaften Kennzahlen .....	250

## Abkürzungsverzeichnis

ASP	Application Service Provider
BDL	Beschaffungsdienstleister
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik
BPO	Business Process Outsourcing
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CPV	Common Procurement Vocabulary
CSP	Category Service Provider
DL	Dienstleister, Dienstleistung
DPS	Desktop Purchasing System
DW(S)	Data Warehouse (System)
EDI	Electronic Data Interchange
e.g.	exempli gratia
EKV	Einkaufsvolumen
eRFI	Electronic Request for Information
eRFP	Electronic Request for Proposal
eRFQ	Electronic Request for Quotation
eRFX	Electronic Request for X
ERP(S)	Enterprise Resource Planning (System)
etc.	et cetera
ETIM	Elektrotechnisches Informationsmodell
F&E	Forschung und Entwicklung
GF	Geschäftsführer, Geschäftsführung
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
GPM	Geschäftsprozessmanagement
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere

IPO	International Procurement Office
IT	Informationstechnologie
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologie
JIT	Just-in-time
JIS	Just-in-sequence
KMU	Klein- und Mittelständische Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess
MGM	Materialgruppenmanagement
NCS	NATO Codification System
NGIP	National Institute of Government Purchasing
OCI	Open Catalog Interface
o.g.	oben genannten
OEM	Original Equipment Manufacturer
PBSC	Procurement-Balanced Scorecard
PUC	Purchasing Council
ROI	Return on Investment
RSU	regelmäßig, saisonal, unregelmäßig
SAAS	Software as a Service
SCM	Supply Chain Management
SRM(S)	Supplier Relationship Management (System)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TAK	Transaktionskosten
TCO	Total Cost of Ownership
u.a.	unter anderem
UN/SPSC	United Nations Standard Products and Services Code
vgl.	vergleiche
VMI	Vendor Managed Inventory
XML	Extensible Markup Language
z.B.	zum Beispiel



# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz des Themas

In der wissenschaftlichen Literatur finden Beschaffungskoooperationen bisweilen eher wenig Beachtung.<sup>1</sup> Eine Analyse ausgewählter internationaler Fachzeitschriften hat bei dem geringen Angebot an Beiträgen zu diesem Thema festgestellt, dass Arbeiten in den speziellen Bereichen Gesundheitswesen und Bibliotheken häufiger vertreten sind als andere Sektoren.<sup>2</sup> Im deutschsprachigen Raum haben *Arnold/Eßig* im seltener untersuchten Bereich industrieller Beschaffungskoooperationen wesentliche Forschungsarbeit geleistet. Eine empirische Arbeit zu horizontalen Beschaffungskoooperationen wurde kürzlich von *Schotanus* veröffentlicht.<sup>3</sup> Anders dagegen sieht es in der praxisorientierten Literatur aus. In Fachzeitschriften, wie der *Beschaffung aktuell*, aber auch in der Tagespresse, befinden sich immer wieder Berichte über mehr oder weniger erfolgreiche Beschaffungskoooperationen aus unterschiedlichen Branchen. Festzustellen ist, dass Beschaffungskoooperationen, insb. in der Industrie, praxisrelevanter zu sein scheinen als dies vom Stand der wissenschaftlichen Bearbeitung her zu schließen wäre.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Arnold, U. 1998b, S.15f.; Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.1; Schotanus, F. 2007, S.29; Tella, E./Virolainen, V.-M. 2005, S.161; Johnson, P.F. 2003, S.7. Siehe auch Wang, S./Archer, N. 2007, S.115. *Eßig* spricht von einem Defizit im Bereich der deutschsprachigen Erforschung von Einkaufskoooperationen. In der vereinzelt vorkommenden Literatur haben Einkaufskoooperationen bisweilen einen eher operativ-taktischen Charakter. Vgl. Eßig, M. 2002, S.265f. Siehe auch Arnold, U. 1998b, S.15.

<sup>2</sup> Vgl. Schotanus, F./Telgen, J. 2005, S.2; Wang, S./Archer, N. 2007, S.115. Laut *Schotanus* könnte es daran liegen, dass in Beschaffungskoooperationen des öffentlichen Sektors fast keine Konkurrenzsituation besteht und die Organisationen häufig ähnliche Strukturen aufweisen. Vgl. Schotanus, F. 2007, S.25f.

<sup>3</sup> Siehe hierzu Schotanus, F. 2007 und bspw. Arnold, U. 1998b.; Eßig, M. 1999. Vgl. Schotanus, F. 2007, S.25. Umfassende Übersichten bisheriger Forschungsergebnisse werden von *Schotanus* und *Eßig* beschrieben. Vgl. Eßig, M. 1999, S.115ff.; Schotanus, F. 2007, S.26ff. Siehe hierzu auch Bakker, E./Walker, H./Harland, C./Warrington, J. 2006, S.2ff. und Schotanus, F./Telgen, J. 2007, S.54ff.

<sup>4</sup> Vgl. bspw. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. 2004, S.1ff.; Kinkel, S./Lay, G. 2000, S.1ff. Siehe hierzu auch Schifferer, S. 2004, S.36. Auch *Westermann* stellt fest, dass die zunehmende Bedeutung von Beschaffungskoooperationen aus unterschiedlichen Untersuchungen deutlich wird. Vgl. Westermann, H. 1999, S.32. Für die Kooperationsbereitschaft in der Automobilbranche siehe bspw. Herz, C. 2008. Zahlreiche Praxiskontakte bestätigen die Relevanz von Beschaffungskoooperationen in der Praxis. Grundsätzlich festzustellen ist auch, dass die gemeinsame Warenbeschaffung weiterhin als große Stärke von Kooperationsangeboten angesehen werden kann. Vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.24f.

Obwohl Beschaffungsk Kooperationen wissenschaftlich nur wenig erforscht sind, stellen sie keineswegs eine neue Idee dar. Traditionell gibt es Erfahrungen im Bereich der Handelskooperationen, die bereits Anfang des 19. Jahrhunderts als Genossenschaften gegründet wurden. Heute machen Einkaufsverbände im Handel in einzelnen Branchen, bspw. Spielwaren oder Nahrungsmittel, einen Beschaffungsanteil von mehr als 30% am inländischen Angebot aus. Genossenschaften in Landwirtschaft, Handwerk und Einzelhandel nutzen diese Organisationsform bereits viele Jahre. Mittlerweile arbeiten auch öffentliche Verwaltungen, Krankenhäuser und Universitäten in Einkaufskooperationen zusammen.<sup>5</sup> Lediglich im industriellen Umfeld haben sich Einkaufskooperationen nur schleppend durchgesetzt.<sup>6</sup> Die Bedeutungszunahme der Beschaffung einerseits und die Möglichkeiten internetgestützter Zusammenarbeit andererseits bewirkten seit den 1990er Jahren ein verstärktes Interesse an diesem Thema. Aktuelle Praxisbeispiele stellen die Beschaffungsk Kooperationen nicht marktdifferenzierender Komponenten zwischen *BMW* und *Mercedes* und der gemeinsame Einkauf von *Schaeffler* und *Conti* dar.<sup>7</sup> Neben den typischen Beschaffungsk Kooperationen zur Mengenbündelung sind Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre Abnehmer-Zulieferer-Kooperationen, bspw. die Partnerschaftsprogramme *Success* von *Siemens* oder *Tandem/Extended Enterprise* von *Daimler-Chrysler*, entstanden.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Bspw. wurde 1992 vom *Peoria Labor Management Council (PALM)* eine Health-Care-Beschaffungsk Kooperation gegründet, um die gemeinsame Macht vieler kleiner Organisationen zur Verhandlung besserer Konditionen zu nutzen. Vgl. Wooten, B. 2003, S.4ff. In den USA existieren allein im Gesundheitswesen mehr als 100 Non-Profit-Einkaufskooperationen. Die wahrscheinlich älteste und größte Einkaufskooperation dieser Art weltweit ist die mit der *National Association of Educational Buyers (NAEB)* verbundene *Educational & Institutional Cooperative Service* als Kooperation von über 2000 Universitäten, High Schools und Krankenhäusern. Vgl. Eßig, M. 2002, S.266f. Im industriellen Sektor sind laut einer Studie des *Center of Advanced Purchasing Studies (CAPS)* gut 21% der befragten Unternehmen Mitglied eines so genannten Purchasing Consortium. Vgl. Hendrick, T.E. 1997, S.16.

<sup>6</sup> *Arnold* spricht von einem Defizit in Bezug auf die empirische Verbreitung von industriellen Einkaufskooperationen. Vgl. *Arnold*, U. 1998b, S.15.

<sup>7</sup> Unter nicht marktdifferenzierenden Komponenten sind bei *BMW* und *Mercedes* bspw. Fensterheber, Zugangssysteme, Verstellmotoren, Lüftungssysteme und Sitzgestelle zu verstehen. Vgl. o.V. 2008e. Für das Kooperationsbeispiel *Schaeffler* und *Conti* vgl. o.V. 2009a.

<sup>8</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.83; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.67ff.; Eßig, M. 2002, S.265ff.; Huber, B./Sweeney, E./Smyth, A. 2004, S.285; Johnson, P.F. 2003, S.7; Pooler, V.H./Pooler, D.J. 1997, S.295f.; Sickinger, J.L./Creason, S. 1996; Tella, E./Virolainen, V.-M. 2005, S.161; Wooten, B. 2003, S.4ff. Generell kann ein erhöhtes Interesse am Thema Kooperationen ausgemacht werden. Siehe hierzu exemplarisch *Arndt*, H. 2006; *Busch*, A./Dangelmaier, W. 2004; *Slack*, N./Chambers, S./Johnston, R. 2007, S.400ff.; *Voegelé*, A.R./Zeuch, M.P. 2002; *Werner*, H. 2008. Siehe auch die aktuellen Beispiele von *Schaeffler* und *Conti* sowie *Teneso*. Vgl. o.V. 2009a.; o.V. 2009b.

Neben Beschaffungsk Kooperationen zwischen Einzelunternehmen kommen auch Kooperationen von Kooperationen vor. Im Jahr 1994 schlossen sich bspw. das *Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler (E/D/E)* und der *EK Großeinkauf* (heute *EK/servicegroup*) zusammen, um die Sortimente beider Einkaufskooperationen abzugleichen. Im Jahr 1997 gründeten beide Partner die *ZEUS Zentrale für Einkauf und Service*. Diese Megakooperationen<sup>9</sup> beziehen sich nicht nur auf die Beschaffung, sondern können diverse andere Unternehmensbereiche, bspw. Marketing, Logistik oder Finanzierung, einschließen. Weitere Beispiele sind die Kooperation *Toy Alliance* von *Idee+Spiel* mit der *Vedes-Gruppe*, die Kooperation der *REWE Group*, *Colruyd* (Belgien), *CONAD* (Italien), *COOP* (Schweiz) und *E.Leclerc* (Frankreich) unter dem Namen *COOPERNIC* oder die Vermarktungsgesellschaft *Alidis/Agenor* von der *EDEKA-Gruppe* mit der *ITM Enterprise* (Frankreich) und *Eroski-Gruppe* (Spanien).<sup>10</sup>

Die Gründe, warum Unternehmen sich mit dem Thema Beschaffungsk Kooperation auseinandersetzen, liegen u.a. in der sich verändernden Markt- und Wettbewerbsdynamik. Der Kampf um den Kunden wird in diesem Umfeld immer härter. Aus Verbrauchersicht sind Produkte qualitativ oftmals kaum noch zu unterscheiden. Die Informationstechnologie und vor allem das Internet schaffen dazu eine nie da gewesene Transparenz über Produkte und Leistungen.<sup>11</sup> Im Ergebnis bedeutet dies ein Angebot großer Produktvielfalt bei geringen Produktdifferenzierungen. Zudem wird eine immer bessere Verfügbarkeit bei kürzeren Innovationszyklen gefordert. Der anhaltende Trend zur Globalisierung verstärkt diese Effekte, indem neue Absatz- und Beschaffungsmärkte entstehen und zugleich die internationale Konkurrenz wächst. Die Dynamisierung erfordert von Unternehmen eine immer effizientere Abwicklung der Geschäftstätigkeit bei gleichzeitig zu beobachtender Dezentralisierung. Die Konsequenz für die Beschaffung ist ein deutlicher Bedeutungszuwachs sowie ein aktives Management von Synergien.<sup>12</sup> Darüberhinaus gibt es Anzeichen dafür, dass Koope-

---

<sup>9</sup> Auch Meta-Kooperationen genannt. Vgl. o.V. 2008f, S.26.

<sup>10</sup> Vgl. und siehe für weitere Beispiele von Megakooperationen PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.21f. Auffällig ist, dass alle genannten Beispiele für Megakooperationen aus Handelsbereichen stammen. Vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.24f.

<sup>11</sup> Vgl. Wildemann, H. 2000, S.2.

<sup>12</sup> Vgl. Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.45; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.5ff.; Dahlen, R.v. 2003, S.348; Eggers, T./Engelbrecht, A. 2005, S.1; Eßig, M. 1999, S.3; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.20ff.; Lemme, M. 2005, S.7f.; Möhrstädt, D.G./Bogner, P./Paxian, S. 2001, S.8ff.; Schäfer, H./Schäfer, B. 2001, S.13; Schneider, K./Späth, P. 2000, S.44.

rationen unter den Bedingungen des Hyperwettbewerbs<sup>13</sup> erfolgsversprechende Koordinationsformen darstellen. Der Grund dafür liegt in der Fähigkeit, den Anforderungen des Hyperwettbewerbs nach schneller und flexibler Kombination notwendiger Ressourcen gut nachkommen zu können.<sup>14</sup>

Beschaffungsk Kooperationen stellen im Rahmen dieses aktiven Managements eine potenzielle Strategieoption dar. Gerade auch im mittelständischen Bereich, in dem der globale Markt als Gegner auftritt, kann eine erfolgreiche Beschaffungsk Kooperation die Situation ggü. Großunternehmen verbessern. Aus einer aktuellen Studie zur Anwendung von Beschaffungsk Kooperationen im Mittelstand der *Netzwerk Beschaffungsoptimierung GmbH (NWB)* geht hervor, dass 31% der befragten Mittelständler bereits Beschaffungsk Kooperationen genutzt haben, davon 71% mit positiven Erfahrungen. Von den 69% der Befragten, die noch keine Beschaffungsk Kooperation genutzt haben, können sich 63% vorstellen, kooperativ zu beschaffen. Im Ergebnis bleibt festzustellen, dass mit ca. 66% der Befragten der Anteil an Mittelständlern, die bereits positive Erfahrung bzw. Interesse an einer Beschaffungsk Kooperation haben, erstaunlich groß ist.<sup>15</sup>

Studien der letzten Jahre zum Erfolg von Kooperationen US-amerikanischer Unternehmen zeigen, dass der Kapitalmarkt auf verschiedene Kooperationsformen unterschiedlich reagiert. Die Ankündigungen von Joint Ventures<sup>16</sup> und Technologieverträgen wurden durchschnittlich mit positiven abnormalen Renditen belohnt. Marketing- oder Beschaffungsk Kooperationen führten demgegenüber nicht zu signifikant abnor-

---

<sup>13</sup> Hyperwettbewerb beschreibt ein dynamisches Unternehmensumfeld, in dem Wettbewerbsvorteile zwar schnell entstehen können, aufgrund aggressivem Wettbewerbs aber ebenso schnell wieder verloren gehen können. Vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.15. Siehe hierzu auch Bruhn, M. 2006, S.36.

<sup>14</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.15.

<sup>15</sup> Vgl. Eßig, M. 1999, S.3; Wölfling, B./Lindemann, C. 2009, S.40f. Zur Studie vgl. Wölfling, B./Lindemann, C. 2009, S.40f.

<sup>16</sup> Bei einem Joint-Venture wird ein Gemeinschaftsunternehmen von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen gegründet. Durch die verbundene Kapitalbeteiligung und vertraglich festgelegte, dauerhafte Zusammenarbeit sind Joint-Ventures sehr bindungsintensiv. Befindet sich der Hauptsitz mindestens einer Muttergesellschaft in einem anderen Land als das Gemeinschaftsunternehmen, wird von einem internationalen Joint-Venture gesprochen. Die Joint-Venture-Forschung ist einer der wichtigsten Forschungsbereiche in Bezug auf unternehmensübergreifende Kooperationen. Vgl. Voeth, M./Rabe, C. 2005, S.649f. Siehe hierzu auch Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.7ff.

malen Renditen. Andererseits wurde in einer Studie von *Management Partner*<sup>17</sup> gezeigt, dass 71% der befragten Unternehmen besondere Kooperationspotenziale im Einkauf, weit vor den Bereichen Vertrieb und F&E mit jeweils 43%, sehen. Dennoch arbeiteten lediglich 11% der befragten Unternehmen aktiv im Bereich Einkaufskooperation mit anderen Unternehmen zusammen.<sup>18</sup>

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Aus der strategischen Option, eine Beschaffungskooperation einzugehen, ergeben sich für Unternehmen Planungs- und Umsetzungsprobleme. Es fehlt sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der praxisnahen Literatur an einer systematischen Klassifikation unterschiedlicher Formen von Beschaffungskooperationen sowie an einer umfassenden strategischen Planung und Umsetzung.<sup>19</sup> Als Gründe für das Scheitern von Beschaffungskooperationen werden bspw. schlechte Vorbereitung, unzureichende Kommunikation, fehlende Transparenz und ungleiche Vorteilsverteilung angegeben.<sup>20</sup> Eine wichtige Fragestellung in Bezug auf die Erforschung von Beschaffungskooperationen ist, ob und wie eine Organisation an einer Beschaffungskooperation teilnehmen soll.<sup>21</sup> Die Intention dieser Arbeit ist, die Forschungslücke im Bereich Beschaffungskooperationen zu verkleinern und dabei insb. auf die Frage einzugehen, wie unterschiedliche Formen von Beschaffungskooperationen systematisch zu differenzieren sind und wie eine konzeptionelle Planung und Umsetzung von Beschaffungskooperationen durchgeführt werden kann.

Die Arbeit gliedert sich in die Kernbereiche Einordnung, Systematisierung und Konzeption von Beschaffungskooperationen. Im Rahmen der Einordnung von Beschaffungskooperationen wird das wissenschaftliche Fundament für die darauf aufbauen-

---

<sup>17</sup> *Management Partner* befragte 79 Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus in Deutschland und der Schweiz mit einem durchschnittlichen Umsatz von 105 Mio. DM und durchschnittlich 420 Beschäftigten. Vgl. o.V. 1998b, S.44.

<sup>18</sup> Vgl. Bausch, A./Glaum, M. 2003, S.70f.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.67; Bruhn, M. 2006, S.36; o.V. 1998b, S.45; PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.15; Reissner, S. 2003, S.210; Sydow, J. 2006, S.390.

<sup>19</sup> Vgl. Bakker, E./Walker, H./Harland, C./Warrington, J. 2006, S.2; Schotanus, f./Telgen, J. 2005, S3. Für Ansätze eines Konzeptes zur Planung und Umsetzung siehe beispielhaft Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.95ff.

<sup>20</sup> Vgl. Wölfling, B./Lindemann, C. 2009, S.40f.

<sup>21</sup> Schotanus nennt diversen Bereiche von Beschaffungskooperationen, in denen eine wissenschaftliche Forschungslücken besteht. Vgl. Schotanus, F. 2007, S.16f.

de Systematisierung von Beschaffungskooperationsformen, bei der unterschiedliche Formen von Beschaffungskooperationen untersucht werden, erarbeitet. Die Konzeption beschreibt die strategische Planung und Umsetzung von Beschaffungskooperationen. Adressaten dieser Arbeit sind insbesondere Wissenschaftler und Lehrende. Ihnen soll die Arbeit bei der wissenschaftlichen Betrachtung des Phänomens Beschaffungskooperation behilflich sein und als ein weiterer Baustein für deren Erforschung dienen. Beschaffungskooperation stellen eine Strategieoption im strategischen Beschaffungsmanagement dar. Lehrende sollten diese Option nun detaillierter in die Vorlesungen und Seminare einbauen können.

### 1.3 Forschungsmethodik

Als praxisnahe Arbeit wird die Forschungskonzeption von *Ulrich* verwendet, in der die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft verstanden wird.<sup>22</sup> Dieser Forschungsansatz setzt an real existierenden Problemen der Wirtschaft an.<sup>23</sup> Es geht nicht um die Generierung von neuem Wissen in Form von Theorien, Hypothesen und Erklärungen, sondern um die Nützlichkeit und Problemlösungskraft der entwickelten Handlungsempfehlungen bezogen auf Problemstellungen aus der Unternehmenspraxis. In diesem Punkt unterscheidet sich die anwendungsorientierte Forschung von der Grundlagenforschung.<sup>24</sup> Aus dem **anwendungsorientierten Forschungsansatzes** lässt sich der in Abbildung 1.1 gezeigte Forschungsprozess ableiten.

---

<sup>22</sup> Vgl. Ulrich, H. 1984, S.168ff.

<sup>23</sup> Vgl. Ulrich, H. 1984, S.175ff.

<sup>24</sup> „In der hier vertretenen Sicht beginnt der Forschungsprozess nicht im Theoriezusammenhang und dient der Prüfung von Hypothesen, sondern beginnt in der Praxis, ist zur Hauptsache auf die Untersuchung des Anwendungszusammenhangs gerichtet und endet in der Praxis“ Ulrich, H. 1984, S.192. Vgl. hierzu auch Buchholz, W. 1996, S.14; Hungenberg, H./Wulf, T. 2005, S.209ff.; Petry, T. 2006, S.7f. „Anwendungsorientierte Forschung zielt darauf ab, unmittelbar Lösungen für praktische Fragestellungen zu liefern. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der zeitgerechten Präsentation von Ergebnissen, die für die Praxis nützlich und umsetzbar sind. [...] Die Grundlagenforschung zielt dagegen primär darauf ab, unabhängig von einem konkreten Anwendungsfall die Wissensbasis einer Disziplin um möglichst allgemein gültige und präzise Aussagen zu erweitern.“ Hungenberg, H./Wulf, T. 2005, S.210.

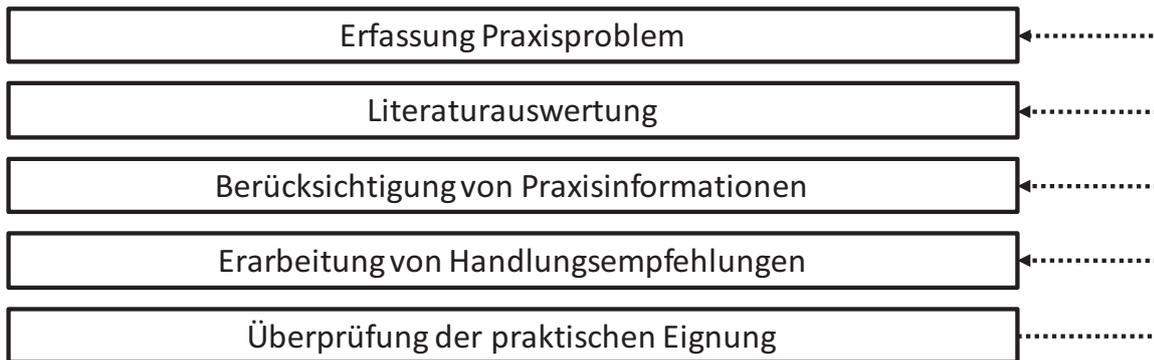


Abbildung 1.1: Methodisches Vorgehen<sup>25</sup>

### □ Erfassung des Praxisproblems

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Forschungsaktivitäten bilden, wie in Kapitel 1.1 beschrieben, reale Problemstellungen aus der betrieblichen Praxis. Beschaffungsk Kooperationen sind eine Strategieoption in der Beschaffung von Unternehmen. Die Umsetzung von Beschaffungsk Kooperationen stellt allerdings ein reales Praxisproblem hinsichtlich der systematischen Auseinandersetzung mit dem Thema dar. Bei der Differenzierung unterschiedlicher Formen, sowie der konzeptionellen Gestaltung von Beschaffungsk Kooperationen, kann in der Praxis kein einheitlicher und systematischer Weg erkannt werden. Ebenso fehlen diese Themen in der wissenschaftlichen Literatur weitestgehend. Wie einleitend beschrieben, entspricht der Stand der wissenschaftlichen Forschung in Bezug auf Beschaffungsk Kooperationen nicht der praktischen Relevanz des Themas.

### □ Auswertung der Literatur

Bei der Analyse und Auswertung der einschlägigen Literatur wird deutlich, dass wissenschaftliche Beiträge zu Beschaffungsk Kooperationen im Gegensatz zu praxisorientierten Beiträgen verhältnismäßig selten vorkommen. Literatur zu Kooperationen im Allgemeinen ist dagegen weit verbreitet. In der vorliegenden Arbeit werden die einschlägige wissenschaftliche Literatur sowie veröffentlichte Praxisbeiträge verarbeitet. Kapitel 2 und 3 beschäftigen sich mit der wissenschaftlichen Aufarbeitung der Beschaffung bzw. Beschaffungsk Kooperation. In Kapitel 4 und 5 wird daneben auch die praxisnahe Literatur verarbeitet.

<sup>25</sup> Vgl. Buchholz, W. 1996, S.15 basierend auf Ulrich, H. 1984, S.192ff. Siehe hierzu auch Petry, T. 2006, S.8.

### □ **Berücksichtigung von Praxisinformationen**

Um den Bezug zur Unternehmenspraxis zu gewährleisten, werden in der Arbeit, insb. bei der Problemerkennung in Kapitel 1 und den Praxisbeispielen in Kapitel 4, Informationen aus der Praxis berücksichtigt. Die Informationsgewinnung erfolgt auf Basis einer Analyse praxisbezogener Sekundärquellen sowie Interviews. Begleitend wird der Forschungsfortschritt immer wieder im Rahmen von Gesprächen und Vorträgen mit der Praxis diskutiert.<sup>26</sup> Es wird auf diesem Wege bspw. untersucht, ob die in Kapitel 4 beschriebenen Formen von Beschaffungsk Kooperationen in der Praxis bereits Anwendung finden. Untermuert wird die dort beschriebene Systematik mit diversen Praxisbeispielen.

### □ **Erarbeitung von Handlungsempfehlungen**

Im Sinne der Anwendungsorientierung werden die Erkenntnisse aus Theorie und Praxis zu konkreten Handlungsempfehlungen für die Praxis verarbeitet. Die Systematisierung von Beschaffungsk Kooperationen in Kapitel 4 beschreibt eine differenzierte Betrachtungsweise verschiedener Kooperationsformen. Im Rahmen der Konzeption von Beschaffungsk Kooperationen werden in Kapitel 5 materialgruppengetriebene Strategien entwickelt und auf deren Implementierung eingegangen.

### □ **Überprüfung der praktischen Eignung**

Der letzte Schritt des Forschungsprozesses stellt die Überprüfung der entwickelten Ergebnisse auf ihre praktische Eignung dar. Aufgrund der Praxisbeispiele zu den unterschiedlichen Formen von Beschaffungsk Kooperationen, die im Rahmen des vierten Kapitels beschrieben werden, kann diese Differenzierung bereits als weitestgehend überprüft angesehen werden. Im Rahmen dieser Arbeit werden die konzeptionellen Schritte zur Strategieformulierung einer Beschaffungsk Kooperation anhand eines fiktiven Beispiels praxisnah verdeutlicht. Es wird durch den ständigen Kontakt zur Praxis eine möglichst gute Anwendbarkeit der Konzeption gewährleistet. Die Konzeption von Beschaffungsk Kooperationen kann letztendlich aber nur von der Unternehmenspraxis überprüft werden. Bei der tatsächlichen Anwendung wirken die erzielten Ergebnisse wieder direkt oder indirekt, also über neue Problemstellungen, auf das Mo-

---

<sup>26</sup>

Neben Vorträgen mit anschließender Diskussion im wissenschaftlichen Kreis der Hochschule bzw. bei entsprechenden hochschulübergreifenden Veranstaltungen, bspw. dem 7. Doktoranden-Workshop Logistik und SCM der BVL am 11.06.2008 in München, wurden die Fortschritte der Arbeit ebenfalls mit Praktikern, u.a. auf der 9. Paderborner Frühjahrstagung der Universität Paderborn am 28.03.2007 und dem 6. sowie 7. Praxisforum Organisation & Wirtschaftsinformatik der Fachhochschule Münster am 25.04.2008 sowie 08.05.2009, eingehend diskutiert.

dell<sup>27</sup> ein. Den iterativen Prozess der Modellbildung und -anwendung nennt *Ulrich* eine praxisbegleitende Forschung. Folglich stellt die letzte Phase keinen zeitlichen Schlusspunkt dar, sondern muss im Sinne des iterativen Verständnisses als ständig wiederkehrend angesehen werden.<sup>28</sup>

## 1.4 Gang der Arbeit

Der Aufbau der vorliegenden Arbeit sowie die Verbindung zur wissenschaftlichen Vorgehensweise gestalten sich, wie in Abbildung 1.2 dargestellt, folgendermaßen:

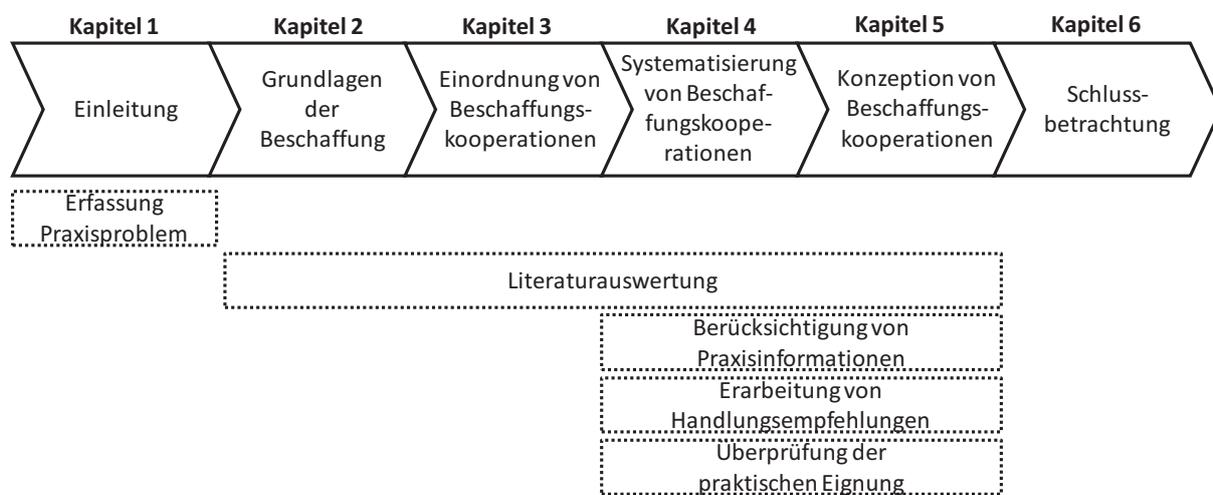


Abbildung 1.2: Aufbau der Arbeit und Verbindung zur wissenschaftlichen Vorgehensweise<sup>29</sup>

Neben einführenden Worten zur Relevanz und Problemstellung des Themas sowie zur Zielsetzung der Arbeit wird in **Kapitel 1** die Forschungsmethodik und der Gang der Arbeit vorgestellt. In **Kapitel 2** werden die theoretischen Grundlagen der betrieblichen Beschaffung erörtert. Nach einer Einführung wird die Beschreibung des Strategiebegriffs für die Beschaffung vorgenommen. Basierend auf beschaffungsstrategischen Überlegungen werden Beschaffungsprozesse, -strukturen und -systeme behandelt. In **Kapitel 3** werden die begrifflichen Grundlagen von Kooperationen bzw.

<sup>27</sup> Unter dem Modell soll für diese Arbeit die Systematisierung und Konzeption von Beschaffungs-kooperationen verstanden werden.

<sup>28</sup> Vgl. Ulrich, H. 1984, S.194f. „Der angewandte Forscher gewinnt also sein Praxisverständnis nicht dadurch, dass er anlässlich des Hypothesentestens notwendigerweise mit der Empirie in Berührung kommt und im übrigen im Glücksfall auf früher erworbene praktische Erfahrung rekurriert, sondern dadurch, dass er kontinuierlich in Problemlösungsprozesse der Praxis involviert ist, diese in allen Phasen erlebt.“ Ulrich, H. 1984, S.195. Vgl. hierzu auch Petry, T. 2006, S.10.

<sup>29</sup> Eigene Darstellung.

Beschaffungsk Kooperationen erläutert und anschließend ein multikausaler Erklärungsansatz von Beschaffungsk Kooperationen vorgenommen. Die Literaturlauswertung für Kapitel 2 und 3 basiert überwiegend auf wissenschaftlicher Literatur. Die theoretischen Grundlagen werden in **Kapitel 4** in konkrete Beschaffungsk Kooperationsformen überführt und daraus ein praxisorientiertes Modell zur Systematisierung von Beschaffungsk Kooperationen abgeleitet, sowie die einzelnen Varianten erläutert und mit praktischen Beispielen belegt. **Kapitel 5** beschäftigt sich mit der materialgruppengetriebenen Konzeption von Beschaffungsk Kooperationen und thematisiert dazu die strategische Analyse von Materialgruppen sowie die Strategieformulierung, -auswahl und -implementierung in Bezug auf Beschaffungsk Kooperationen. Es werden klare Handlungsempfehlungen dahingehend erarbeitet, welche Formen von Beschaffungsk Kooperationen für bestimmte Materialgruppen sinnvoll einzusetzen sind. In Kapitel 4 und 5 wird insb. die praxisnahe Literatur verarbeitet und der direkte Praxiskontakt gehalten. Auf Basis der so gewonnenen Erkenntnisse werden Handlungsempfehlungen bezüglich der Systematisierung sowie zur strategischen Planung und Umsetzung von Beschaffungsk Kooperationen erarbeitet. Die Überprüfung der praktischen Eignung wird für die Systematisierung der unterschiedlichen Formen von Beschaffungsk Kooperationen anhand von Praxisbeispielen vorgenommen. Die Konzeption von Beschaffungsk Kooperationen muss im Nachgang der Arbeit von der Unternehmenspraxis durchgeführt werden. Die Schlussbetrachtung mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und Ansatzpunkten für die weitere Forschung erfolgt im abschließenden **Kapitel 6**.

## 2 Grundlagen der Beschaffung

### 2.1 Einführung in die Beschaffung von Unternehmen

#### 2.1.1 Entwicklungstrends in der Beschaffung

Die Entwicklung der Beschaffung unterliegt gerade in jüngster Vergangenheit tiefgreifenden Veränderungen. Ein wesentlicher Einflussfaktor ist die **Markt- und Wettbewerbsdynamik**, die bereits in Kapitel 1.1 beschrieben wurde. Als wichtige Einflussfaktoren können darüber hinaus folgende Aspekte beispielhaft genannt werden:

##### □ Unternehmenshistorie

Ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Stellung der Beschaffung in Unternehmen stellt die Unternehmenshistorie dar. Nicht alle Unternehmen sehen in der Beschaffung traditionell eine Kernkompetenz<sup>30</sup> oder Möglichkeit zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Gerade marktorientierte Unternehmen konzentrieren sich eher auf die kundennahe Absatzseite. Zwar wird aktuell eine positive Veränderung der Einstellung gegenüber der Beschaffung deutlich und Unternehmen erkennen das Potenzial in diesem Bereich, jedoch wird die kompetenzorientierte Sichtweise der Beschaffung längst nicht flächendeckend eingenommen.<sup>31</sup>

##### □ Branche

Die Stellung der Beschaffung im Unternehmen ist stark branchenabhängig. Im Bereich des nicht produzierenden Gewerbes sind Unternehmen tendenziell weniger

---

<sup>30</sup> Als eine Kernkompetenz kann verstanden werden, was ein Unternehmen grundlegend besser macht als seine Wettbewerber. Kernkompetenzen sind einzigartige und unverwechselbare Fähigkeiten, Technologien und Geschäftsprozesse, die vom Kunden erkannt werden und für ihn wertvoll sind und von den Wettbewerbern nicht oder nur schwierig nachzumachen sind. Sie ist die Voraussetzung für strategische Wettbewerbsvorteile ohne die ein Unternehmen kaum im Markt bestehen kann. Vgl. Best, E./Weth, M. 2005, S.49; Boutellier, R. 2003, S.459; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.12f.; Bretzke, W.-R. 2008, S.241ff.; Brewer, B./Carter, J.R. 2005, S.427ff.; Gabath, C.W. 2008, S.65ff.; Gadde, L.-E./Håkansson, H. 2001, S.125ff.; Jahns, C. 2005, S.108f.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2002, S.204f.; Prahalad, C.K./Hamel, G. 1990, S.79ff.; Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.292; Vahs, D. 2005, S.194f.; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.257ff. Zur Identifikation von Kernkompetenzen am Beispiel der Produktentwicklung siehe Helming, A./Buchholz, W. 2008, S.302ff. Zur Entwicklung von Kernkompetenzen siehe Duschek, S. 2004, S.615f.; Engelbrecht, A./Eggers, T. 2005, S.145ff. Für Beispiele von Kernkompetenzen verschiedener Unternehmen siehe Jahns, C. 2005, S.110.

<sup>31</sup> Vgl. Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.44; Bogaschewsky, R. 2003, S.24ff.; Dutton, J. 2007, S.12ff.; Eyholzer, K./Kuhlmann, W./Münger, T. 2002, S.66; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2002, S.66f.; Pechek, H. 2003, S.23ff.; Semmann, C. 2008, S.54f.

abhängig von Vormaterialien als es das produzierende Gewerbe ist. Im industriellen Umfeld ist die starke Bedeutung der Beschaffung bspw. weitestgehend bekannt und unbestritten. In der Informations- und Telekommunikationsbranche sind Unternehmen wie *Compaq*, *IBM*, *Cisco*, *Hewlett-Packard* oder *Sun* auf das technologische Know-how ihrer Zulieferer angewiesen. Im Dienstleistungssektor dagegen ist die Relevanz der Beschaffung in vielen Fällen lange nicht so hoch.<sup>32</sup>

#### □ Wertschöpfungsumfang<sup>33</sup>

Weiterhin anhaltend ist der Trend zum Outsourcing<sup>34</sup>. Unternehmen lagern Aktivitäten an Partner aus und reduzieren somit die eigene Fertigungstiefe nicht selten erheblich. Unternehmen mit geringem Anteil eigener Wertschöpfung haben ein verhältnismäßig großes Beschaffungsvolumen. Bereits Ende der 1990er Jahre hat die fremdbezogene Wertschöpfung in vielen Branchen bereits mehr als 50% vom Umsatzvolumen ausgemacht.<sup>35</sup> Im US-amerikanischen Raum waren die Zahlen in diesem Zeitraum sehr ähnlich.<sup>36</sup> Aktuellere Studien belegen zudem einen weiteren Anstieg des Fremdbezugsanteils. Die Automobilbranche, als vielgenannte Vorzeigebbranche, ist heute bei einem Wert von ca. 70% Fremdbezug angelangt.<sup>37</sup> Unternehmen wie *Deere*, *Honda* oder *Daimler* beziehen über 60% des Umsatzes von ihren Lieferanten.<sup>38</sup> Von einer Fragmentierung der Produktion wird in diesem Zusammen-

<sup>32</sup> Vgl. Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2002, S.67.

<sup>33</sup> Mit Wertschöpfung wird die Differenz zwischen dem Wert der Abgabeleistung und der übernommenen Vorleistung bezeichnet. Dabei setzt das Unternehmen bestimmte Fähigkeiten und Ressourcen ein. Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.369. *Müller-Stewens/Lechner* gehen ausführlich auf das Thema Wertschöpfung ein. Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.353ff.

<sup>34</sup> Unter Outsourcing versteht man die Nutzung externer Ressourcen nach vorheriger Nutzung interner Ressourcen für eine Sach- oder Dienstleistung. Beim externen Outsourcing (Auslagerung) handelt es, sich im Gegensatz zum internen Outsourcing (Ausgliederung), um einen Leistungsaustausch mit einem Unternehmen außerhalb des eigenen Unternehmens/Konzerns. Vgl. Schwarz, G. 2005, S26ff. Siehe hierzu auch Gross, J./Bordt, J./Musmacher, M. 2006, S.26ff.

<sup>35</sup> Vgl. Möhrstädt, D.G./Bogner, P./Paxian, S. 2001, S.7; Reppesgaard, L. 2007. Laut *Bichler/Krohn* ist der durchschnittliche Eigenfertigungsanteil in Deutschland im Jahr 2001 ca. 40%. Vgl. Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.42.

<sup>36</sup> Vgl. Gadde, L.-E./Håkansson, H. 2001, S.4f.

<sup>37</sup> Vgl. Pechek, H. 2003, S.23f.; Peitsmeier, H. 2007; Reppesgaard, L. 2007; Schild, D. 2005, S.24.

<sup>38</sup> Vgl. Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2002, S.67. *Lemme* gibt an, dass im Zeitraum von 1984 bis 2004 der Materialkostenanteil in Fertigungsbetrieben von 25% auf über 50% gestiegen ist. Vgl. Lemme, M. 2005, S.11.

hang gesprochen.<sup>39</sup> Im Dienstleistungsbereich liegt der Fremdbezug dagegen nur bei 10%-20% vom Umsatz. Dementsprechend ist die Rolle der Beschaffung in diesem Segment weniger bedeutsam.<sup>40</sup>

Mittlerweile haben viele Unternehmen die Handlungsnotwendigkeit und Potenziale der Beschaffung erkannt und beginnen, ihre Beschaffung an die geänderten Marktbedingungen anzupassen.<sup>41</sup> Bekannte Unternehmen, die in den letzten Jahren ihre Einkaufsorganisationen grundlegend neu aufgestellt haben, sind bspw. *Coca-Cola*, die *Deutsche Telekom*, *Novartis*, *SAP* und *Siemens*.<sup>42</sup> Es sind aber nicht nur Großunternehmen, die ihre Beschaffungsaufgaben professionalisieren. Das Thema schließt mittlerweile ebenso den Mittelstand ein. *Kaba Gilgen* hat mit 500 Mitarbeitern und einem Beschaffungsvolumen von ca. CHF 35 Millionen jährlich (Stand 2001) den bis 1995 bestehenden operativen Zentraleinkauf in einem umfangreichen Umstrukturierungsprojekt bis 2000 zu einer modernen Beschaffungsorganisation mit zentraler, strategischer Beschaffung und dezentralen, operativen Prozessteams für bestimmte Materialgruppen umgeformt.<sup>43</sup> Aus der traditionell funktionalen Aufgabe Beschaffen und Bereitstellen wird die Managementaufgabe Zukunft sichern.<sup>44</sup> Dies spiegelt sich auch in der heutigen Aufgabenstellung der Beschaffung wider. Wurde die Beschaffung bislang immer als operativ agierender Unternehmensbereich angesehen, rücken verstärkt strategische Managementaufgaben zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in den Mittelpunkt. Nicht nur Unternehmen erkennen diesen Trend, auch Hochschulen modifizieren ihre Ausbildung, um den geänderten Anforderungen gerecht zu

---

<sup>39</sup> Vgl. Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40f.; Möhrstädt, D. G./Bogner, P./Paxian, S. 2001, S.6ff.; Slack, N./Chambers, S./Johnston, R. 2007, S.400; Slack, N./Chambers, S./Johnston, R./Betts, A. 2006, S.72f.; Schweiger, J./Ortner, W./Tschandl, M. 2007, S.1 und 4.

<sup>40</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.1; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.11; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2002, S.67. Siehe hierzu auch Bogaschewsky, R. 2003, S.24. Eine ausführliche Studie zum Procurement Outsourcing hat *Accenture* im Jahre 2003 veröffentlicht. Vgl. *Accenture* 2003. Siehe auch Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/SAP AG/European School of Business (Reutlingen) 2003a.

<sup>41</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.1ff.; Bogaschewsky, R. 2003, S.24.

<sup>42</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.99ff.; Krüger, P./Zurlino, F./Jäger, M. 2006, S.35.

<sup>43</sup> Vgl. Schlapbach, C. 2001, S.63ff. Die hier verwendeten Begriffe Zentraleinkauf und Prozessteams für bestimmte Materialgruppen (Materialgruppenmanagement) werden im Kapitel 4.3.2 näher beleuchtet.

<sup>44</sup> Vgl. Pechek, H. 2003, S.23; Pechek, H. 2007; Schweiger, J./Ortner, W./Tschandl, M. 2007, S.1.

werden.<sup>45</sup> *Pechek* spricht in diesem Zusammenhang von einem Paradigmenwechsel in der Beschaffung.<sup>46</sup>

Trotz der recht euphorischen E-Procurement-Phase der letzten Jahre sind die Optimierungspotenziale in der Beschaffung noch lange nicht erschöpft. Nach wie vor birgt die Beschaffung vielfältige Ansatzpunkte. Die reine Betrachtung der Verbesserung von Einstandspreisen geht bspw. lange nicht mehr weit genug. Im Rahmen der Gesamtversorgungskosten<sup>47</sup> ist eine gesamthafte Kostenbetrachtung notwendig. Darüber hinaus spielen vermehrt Qualitäts- und Zeitziele eine wichtige Rolle und können heute in einem Atemzug mit Kostenzielen genannt werden.<sup>48</sup>

### 2.1.2 Beschaffung als Kernprozess

Die betriebliche Beschaffungsfunktion kann sich prinzipiell auf alle vom Unternehmen benötigten Objekte beziehen. Dazu gehören die Bereiche:<sup>49</sup>

- ▶ Waren und Dienstleistungen
- ▶ Arbeit
- ▶ Geld- und Kapital
- ▶ Informationen, Daten und Trends

<sup>45</sup> Vgl. Appelfeller, W. 2002, S88f.

<sup>46</sup> Vgl. Arnold, U. 2007, S.13f.; Block, C.H. 2001, S.75f.; Eyholzer, K./Kuhlmann, W./Münger, T. 2002, S.66f.; Gadde, L.-E./Håkansson, H. 2001, S.3ff.; Jahns, C. 2003a, S.28; Leendertse, J. 2007; Lemme, M. 2005, S.9ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2002, S.66f.; Möhrstädt, D.G./Bogner, P./Paxian, S. 2001, S.6ff.; Pechek, H. 2003, S.23ff.; Pechek, H. 2007. Siehe hierzu auch Bogaschewsky, R. 2003, S.24ff.; Dutton, J. 2007, S.12ff.

<sup>47</sup> Gesamtversorgungskosten werden auch Total Cost of Ownership (TCO) genannt und beinhalten neben dem Einstandspreis sämtliche Kostenfaktoren für die Beschaffung eines Materials oder einer Leistung. Grundsätzlich kann zwischen anfallenden Kosten vor, während und nach einer Transaktion unterschieden werden. Vgl hierzu ausführlich Arnold, U./Warzog, F. 2007, S.324f.; Ellram, L.M. 2002, S.659ff.; Gabath, C.W. 2008, S.122f.; Gadde, L.-E./Håkansson, H. 2001, S.30f.; Axelsson, B./Wynstra, F./Rozemeijer, F. 2005, S.204ff.; Laseter, T.M. 1998, S.37ff.; Lemme, M. 2005, S.32; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2002, S.438ff.; Wagner, S.M./Weber, J. 2007, S.19f.; Werner, H. 2008, S.29ff. *Carter* beschreibt ein fünfstufiges Vorgehen zur Implementierung einer TCO-Analyse. Vgl. Carter, J.R. 2006, S.479ff. *Wynstra/Hurkens* beschreiben die Weiterentwicklung des TCO-Ansatzes zum Total Value of Ownership. Vgl. Wynstra, F./Hurkens, K. 2005, S.464ff.

<sup>48</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.1ff.

<sup>49</sup> Vgl. Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.2; Large, R. 2006, S.7ff.

Im Fokus der Beschaffung steht i.d.R. der Waren- und Dienstleistungsbereich. Es kann dabei von der Beschaffung im engeren Sinne (i.e.S.) gesprochen werden. Der weiter gefasste Begriff der Beschaffung im weiteren Sinne (i.w.S.) schließt alle o.g. Bereiche ein. Im Rahmen der Arbeit soll der Begriff der Beschaffung i.e.S. Verwendung finden. Die Beschaffung am Arbeits-, Geld- und Kapitalmarkt wird somit ausgeschlossen. Die Beschaffung von Informationen, Daten und Trends wird jedoch im Zusammenhang zur Beschaffung von Waren und Dienstleistungen gesehen.<sup>50</sup>

Traditionell wurde die Beschaffung von *Porter* den sekundären Aktivitäten bzw. Unterstützungsprozessen, zugeschrieben.<sup>51</sup> Die Beschaffung taucht heute, nach der Weiterentwicklung der Disziplin vom reinen Erfüllungsgehilfen zum Erfolgsfaktor und Teil der Wertschöpfung, häufig unter den primären Aktivitäten bzw. Kernprozessen auf. Ein Kernprozess trägt unmittelbar zur Erstellung, Vermarktung und Betreuung eines Produktes bzw. einer Leistung bei, während ein Unterstützungsprozess als Infrastrukturprozess die Betriebsbereitschaft und somit die Kernprozesse sicherstellt.<sup>52</sup> Sowohl *Porter*, als auch *Vahs* und *Schulte-Zurhausen*, sehen die Beschaffung als Sekundärprozess. Diese Einschätzung steht zum Teil im Widerspruch zur heutigen Sichtweise der Beschaffung, zumindest für den industriellen Bereich. Die Beschaffung als betriebliche Teilfunktion unterliegt in den letzten Jahren einer tiefgreifenden Veränderung. Die traditionelle Beschaffung mit ihrem operativen Ansatz wird mehr und mehr durch eine strategische Sichtweise abgelöst.<sup>53</sup> In der modernen Sichtweise des von *Porter* geprägten Modells der Wertkette kann die Beschaffung neben Entwicklung, Fertigung und Absatz als direkt wertschöpfender Prozess, wie in Abbildung 2.1 dargestellt, angesehen werden.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.2; Large, R. 2006, S.7ff.; Weiber, R./Meyer J./Erbert, H 2001, S.1653ff.

<sup>51</sup> Vgl. Porter, M.E. 1992, S.59ff. Siehe auch Macbeth, D.K./Ferguson, N. 1994, S.60f.; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.241.

<sup>52</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.55.

<sup>53</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.1ff.; Kaufmann, L. 2002, S.5ff.

<sup>54</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.1ff.; Buchholz, W. 2007a, S.7ff.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.375f. Die Definition direkt und indirekt wertschöpfender Aktivitäten ist branchen- und unternehmensabhängig und sollte individuell entwickelt werden. *Porter* spricht von primären und sekundären Aktivitäten. Siehe hierzu auch Porter, M.E. 1992, S.59ff. *Vahs* und *Schulte-Zurhausen* sprechen von Primärprozessen und Sekundärprozessen. Eine weitere Bezeichnung ist Kernprozesse und Unterstützungsprozesse. Vgl. Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.55; Vahs, D. 2005, S.216.

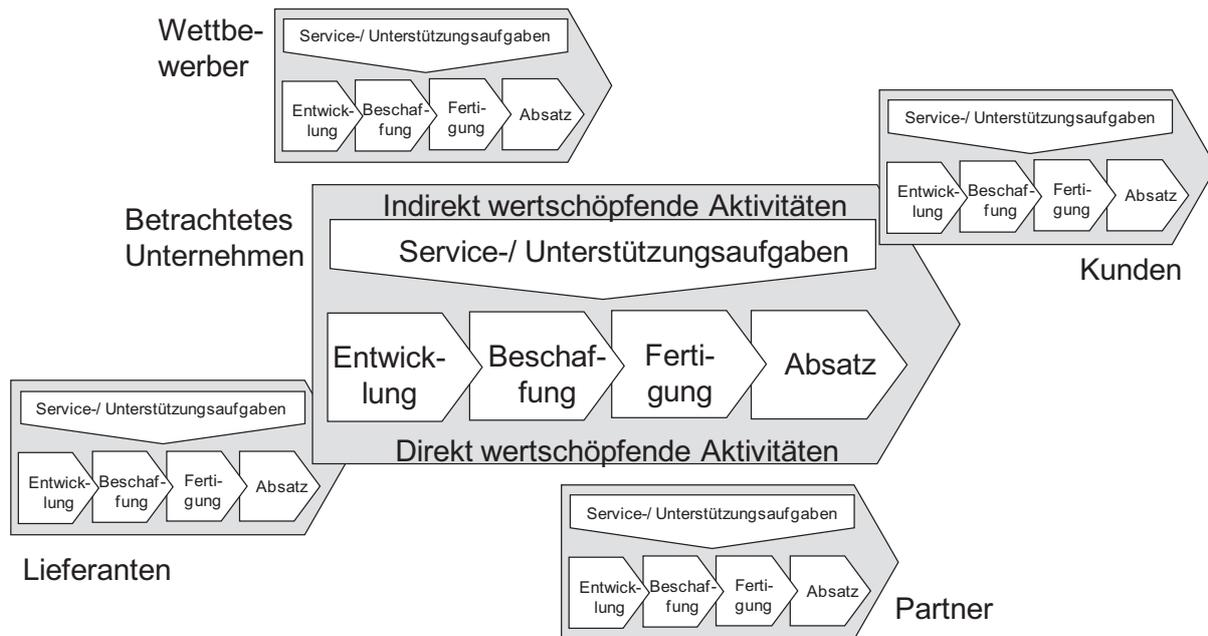


Abbildung 2.1: Wertschöpfungsnetzwerke<sup>55</sup>

Wie in Abbildung 2.1 zu erkennen ist, beschränkt sich die Sichtweise nicht nur auf ein einzelnes Unternehmen. Es treten heute ganze Wertschöpfungsketten<sup>56</sup> gegeneinander an.<sup>57</sup> Die Sichtweise der Wertschöpfungskette impliziert die stark vereinfachte Annahme, dass sie aus Aneinanderreihungen von 1:1-Beziehungen bestehen. Diese Sichtweise ist allerdings kaum angemessen. *Busch/Dangelmaier/Pape/Rüther* sprechen folglich vom Supply Network. Zu dem vertikalen Supply Network kommen zusätzlich horizontale Wettbewerber und laterale Partner hinzu.<sup>58</sup> In der Gesamtbeurteilung kann von Wertschöpfungsnetzwerken gesprochen werden. Die Beschaffung kommt sowohl im eigenen Unternehmen, als auch bei allen Netzwerkunternehmen vor.<sup>59</sup>

<sup>55</sup> Buchholz, W. 2007a, S.9.

<sup>56</sup> Auch Lieferkette oder Supply Chain genannt. Vgl. bspw. Busch, A./Dangelmaier, W./Pape, U./Rüther, M. 2003, S.5ff.; Busch, A./Dangelmaier, W. 2004, S.4f.

<sup>57</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.6. Dieser Aspekt wird in Kapitel 4.3.3 kritisch diskutiert.

<sup>58</sup> Zur Unterscheidung zwischen vertikalen, horizontalen und lateralen Unternehmensverbindungen siehe Kapitel 3.2.2.4.

<sup>59</sup> Vgl. Arndt, H. 2006, S.46f.; Busch, A./Dangelmaier, W. 2004, S.4ff.; Busch, A./Dangelmaier, W./Pape, U./Rüther, M. 2003, S.5ff.; Eßig, M./Mohr, G. 2007; Buscher, U. 2003, S.55ff.; Kuhn, A./Hellingrath, H. 2002, S.14; Large, R. 2006, S.18ff.; Walther, J. 2004, S.134f. Zur Entwicklung des Einkaufs zum Supply Chain Management siehe Pinkerton, R.L. 2002, S.507ff.

### 2.1.3 Potenziale der Beschaffung

Absatzseitiges Umsatzwachstum ist in vielen Unternehmen oft nicht oder nur noch in geringem Maße möglich. Aus diesem Grund ist es immer wichtiger, sämtliche Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen.<sup>60</sup> Am Beispiel von Materialkosten soll verdeutlicht werden, welche Potenziale in der Beschaffung stecken. Ausgangsbasis für die Berechnung ist ein Materialkostenanteil von 60%. Werden die Materialkosten um 3% gesenkt, ist bei einer erwarteten Umsatzrendite von 3% eine Umsatzsteigerung von 60% notwendig, um die gleiche Gewinnwirkung zu erreichen.<sup>61</sup> Steigt die erwartete Umsatzrendite auf 5%, sind immer noch 36% mehr Umsatz notwendig. Werden die o.g. Gesamtversorgungskosten berücksichtigt, kommen neben den reinen Materialkosten diverse weitere zu optimierende Kostenbereiche hinzu. Folglich erweitert sich der Handlungsspielraum für Optimierungsprojekte erheblich. Werden darüber hinaus auch Zeit- und Qualitätsziele verfolgt, wird der umfangreiche Gestaltungsspielraum der Beschaffung deutlich. Einsparungen beim Einkauf von Material und Leistungen wirken sich direkt auf die Erhöhung der Unternehmensgewinne aus. Eine Befragung von 24 Private-Equity-Gesellschaften hat ergeben, dass 85% der Befragten Kostensenkungen im Einkauf aufgrund der direkten Auswirkung auf das Ergebnis für die wirkungsvollste Maßnahme zur Unternehmenswertsteigerung halten.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Schäfer, H./Schäfer, B. 2001, S.13; Schweiger, J./Ortner, W./Tschandl, M. 2007, S.1.

<sup>61</sup> Beispiel: Bei einem Umsatz von 100 Mio. Euro sind 60 Mio. Euro Materialkosten. Eine Kostensenkung von 3% macht 1,8 Mio. Euro aus und steigert den Gewinn von 3 auf 4,8 Mio. Euro. Bei einer Umsatzrendite von 3% müsste das Unternehmen 160 Mio. Euro Umsatz machen, um den gleichen Effekt zu erzielen. Bei einer Umsatzrendite von 5% würde sich der Gewinn von 5 auf 6,8 Mio. Euro steigern. Um den gleichen Effekt zu erzielen müsste das Unternehmen bei gegebener Umsatzrendite von 5% einen Umsatz von 136 Mio. Euro machen.

<sup>62</sup> Die Befragung von 24 Private-Equity-Gesellschaften wurde im Herbst 2006 von *Inverto* durchgeführt. Unter den Befragten befinden sich kleine Investoren sowie Branchenriesen wie *Kohlberg Kravis Roberts (KKR)*. Vgl. Krieger, M. 2007. Folgende Autoren haben die Potenziale der Beschaffung thematisiert. Vgl. Grossmann, M. 2007, S.13ff.; Jahns, C. 2005, S.3ff.; Lemme, M. 2005, S.12ff.; Reppesgaard, L. 2007; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.131ff.; Wildemann, H. 2000, S.2. Siehe hierzu auch Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.42; Dutton, J. 2007, S.13; Hartmann, H. 1997, S.36; Schäfer, H./Schäfer, B. 2001, S.13f.; Schild, D. 2005, S.25; Slack, N./Chambers, S./Johnston, R. 2007, S.406. *Schweiger/Ortner/Tschandl* beschreiben unterschiedliche Schwachstellen traditioneller Beschaffung und Optimierungspotenziale. Vgl. Schweiger, J./Ortner, W./Tschandl, M. 2007, S.3.

## 2.1.4 Supplier Relationship Management (SRM)

Für die geänderte, neue Denkweise in der Beschaffung wird in der Literatur immer öfter vom Supplier Relationship Management<sup>63</sup> gesprochen. Der Begriff des SRM hat zwei wesentliche Wurzeln. Zum einen wurde er stark von IT-Anbietern geprägt, zum anderen gibt es eine enge Verbindung zum Lieferantenmanagement bzw. der strategischen Beschaffung. Der Begriff wurde von den IT-Anbietern naturgemäß stark informationstechnisch ausgelegt und als Oberbegriff für internetgestützte Beschaffungslösungen verwendet. Die Autoren, die im SRM eher das Lieferantenmanagement und die strategische Beschaffung sehen, beschreiben unter SRM die Gestaltung der Beziehung eines Unternehmens zu seinen Lieferanten. Das dynamische Unternehmensumfeld verlangt oftmals eine schnelle Anpassung des Leistungsangebots eines Unternehmens. Ohne die entsprechenden Lieferanten kann eine schnelle Anpassung kaum gelingen. Einen beschaffungsstrategischen Lösungsansatz stellen längerfristig konstante Strukturen in Form von Partnerschaften mit wichtigen Zulieferern dar. Das Konzept des SRM verfolgt u.a. diese festen Wertschöpfungspartnerschaften mit Zulieferern. Nicht selten entscheiden die Leistungspotenziale der Vorlieferanten über den Erfolg und eine Differenzierung von Wettbewerbern.<sup>64</sup>

*Appelfeller/Buchholz* definieren SRM folgendermaßen:

„Unter SRM soll die von einer Beschaffungsgesamtstrategie ausgehende Gestaltung der strategischen und operativen Beschaffungsprozesse sowie die Gestaltung des Lieferantenmanagements verstanden werden. Für diese Gestaltung ist an vielen Stellen der abgestimmte Einsatz von konventioneller und internetgestützter IT von großer Bedeutung. Aus diesem Grund soll kurz gefasst vom IT-gestützten Beschaffungs- und Lieferantenmanagement gesprochen werden.“<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Im Kontext dieser Arbeit sollen die Begriffe Supplier Relationship Management und Beschaffungsmanagement synonym verwendet werden. *Belz/Mühlmeier* sprechen in diesem Zusammenhang auch vom Key Supplier Management. Vgl. Mühlmeier, C./Belz, C. 2001, S.20ff.

<sup>64</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.3ff.; Corsten, D./Hofstetter, J. 2001, S.130f.; Dahlen, R.v. 2003, S.349ff.; Eßig, M. 2003, S.333ff.; Gadde, L.-E./Håkansson, H. 2001, S.26ff.; Lamming, R. 2005, S.81ff.; Nissen, V./Mauß, A. 2002, S.57; Riemer, K./Klein, S. 2002, S.5ff.; Schlotmann, R./Kiefer, L. 2003, S.373ff.; Schweiger, J./Ortner, W./Tschandl, M. 2007, S.12.

<sup>65</sup> Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.5.

## 2.2 Strategien, Prozesse, Strukturen und Systeme in der Beschaffung

### 2.2.1 Beschaffungsstrategien

#### 2.2.1.1 Modell des Managements

Das Thema Strategisches Management ist seit den 1970er Jahren in der Unternehmenspraxis und der theoretischen und empirischen Forschung verankert.<sup>66</sup> Ausgehend von Unternehmensvisionen und -zielen sind Strategien durch Einsatz von Ressourcen das Mittel zur Zielerreichung.<sup>67</sup> Ein Unternehmensziel ist bspw. die Gewinnmaximierung. Als Mittel zur Zielerreichung kann die Kostenführerstrategie angewendet werden, bei der ein Unternehmen versucht, durch eine günstigere Kostenstruktur Wettbewerbsvorteile zu erlangen und somit eine Gewinnsteigerung zu realisieren. Eine Differenzierungsstrategie baut demgegenüber darauf auf, dem Kunden etwas Einzigartiges zu bieten, wofür er bereit ist, einen höheren Preis zu bezahlen.<sup>68</sup> Unternehmensvisionen und -ziele sind nach *Hungenberg* Bestandteil des normativen Managements. Abgeleitete Strategien sind eine wesentliche Voraussetzung für die langfristige Erfüllung der Ansprüche des normativen Managements.<sup>69</sup> Ausgehend von strategischen Unternehmenszielen werden Funktionsziele, wie bspw. strategische Beschaffungsziele, abgeleitet.<sup>70</sup> Ausgangsbasis für Beschaffungsstrategien ist folglich das normative Management. Die dort verfolgten Unternehmensvisionen und -ziele sind maßgeblich verantwortlich für die Unternehmensstrategie und letztendlich auch für das Selbstverständnis der Beschaffung.<sup>71</sup>

Wie beschrieben bedingen sich Visionen, Ziele und Strategien mehr oder weniger gegenseitig und setzen voraus, dass sich das Management eines Unternehmens mit ihnen beschäftigt. Es lassen sich drei Aufgabenfelder des Managements, wie in Abbildung 2.2 dargestellt, voneinander abgrenzen.<sup>72</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.3; Knyphausen-Aufseß, D.z. 2003, S.1384.

<sup>67</sup> Vgl. Corsten, H. 1998, S.4ff; Gerpott, T.J. 2004, S.1624.

<sup>68</sup> Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.188ff.; Schneider, W. 2006, S.179ff.

<sup>69</sup> Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.20ff.

<sup>70</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S22ff.

<sup>71</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.9ff.

<sup>72</sup> Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.23ff.

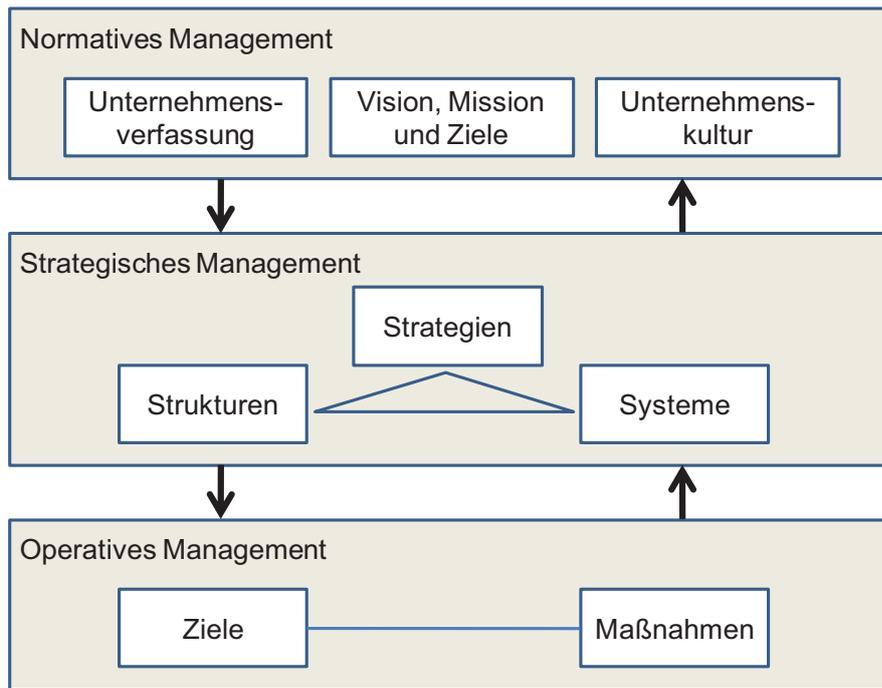


Abbildung 2.2: Modell des Managements<sup>73</sup>

### □ Normatives Management

Im Fokus des normativen Managements steht die Definition des Selbstverständnisses eines Unternehmens. Das Selbstverständnis spiegelt sich in Vision und Mission des Unternehmens wider. Es wird die Frage nach dem Geschäftszweck des Unternehmens beantwortet. Eine erste Operationalisierung der Leitbilder wird mit der Definition der immer noch abstrakten gemeinsam zu erreichenden Unternehmensziele vorgenommen. Ein Unternehmensziel kann bspw. die Steigerung des Return on Investment (ROI)<sup>74</sup> in den nächsten fünf Jahren sein. Mit Hilfe der Unternehmensverfassung und der Unternehmenskultur wird versucht, das Selbstverständnis abzusichern. Es wird die Frage beantwortet, nach welchen Prinzipien sich das gemeinsame Handeln des Unternehmens ausrichtet.<sup>75</sup>

### □ Strategisches Management

Um die Ansprüche des normativen Managements nachhaltig zu erfüllen, muss das strategische Management Strategien formulieren und mit Hilfe von Prozessen, Strukturen und Systemen umsetzen. Dabei wird sowohl die Marktposition, als auch die

<sup>73</sup> Hungenberg, H. 2006, S.24.

<sup>74</sup> Die betriebliche Kennzahl *ROI* wird zur Beurteilung der Rentabilität eines Unternehmens herangezogen. Dabei wird eine Ergebnisgröße, bspw. der Jahresüberschuß, auf das eingesetzte Kapital bezogen. Vgl. Mühlbradt, F.W. 2001, S.279; Wöhe, G. 2000, S.1091f.

<sup>75</sup> Vgl. Arnold, U. 2007, S.15f.; Hungenberg, H. 2006, S.23ff.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.234ff.; Werner, W.L./Hutzler, P. 2003, S.16.

Ressourcenbasis, bestimmt. Das strategische Management gibt damit den Handlungsrahmen vor, in dem konkrete Maßnahmen des Unternehmens vollzogen werden können. Es wird die Frage geklärt, wie das Unternehmen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und zur stetigen Verbesserung grundsätzlich handeln soll.<sup>76</sup>

#### □ Operatives Management

Das operative Management hat ggü. dem normativen und strategischen Management einen kurzfristigen Charakter und vollzieht sich im vorgegebenen Handlungsrahmen des strategischen Managements. Es werden kurzfristig zu erreichende Ziele und Maßnahmen für die einzelnen Funktionsbereiche definiert und umgesetzt sowie unter den verschiedenen Funktionsbereichen abgestimmt.<sup>77</sup>

#### 2.2.1.2 Übertragung des Modells auf die Beschaffung

Die Unternehmensvision und die strategischen Unternehmensziele beinhalten die fundamentalen Unternehmensvorstellungen und sind somit, wie in Abbildung 2.3 dargestellt, Grundlage für die Ableitung der Beschaffungsvision und der strategischen Beschaffungsziele.<sup>78</sup>

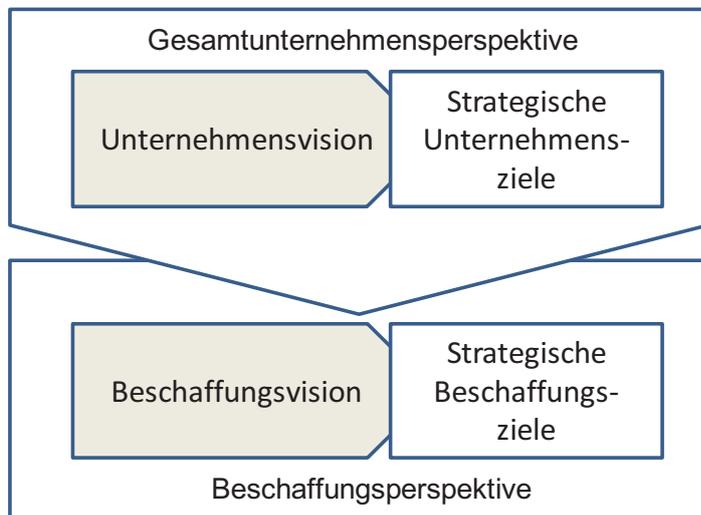


Abbildung 2.3: Zusammenhang zwischen Vision und strategischer Zielbildung<sup>79</sup>

<sup>76</sup> Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.23ff.; Werner, W.L./Hutzler, P. 2003, S.16.

<sup>77</sup> Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.24f.

<sup>78</sup> Vgl. Arnold, U. 2007, S.15f.; Frehner, U./Bodmer, C. 2000, S.48f.; Hartmann, H. 1997, S.37; Large, R. 2006, S.45ff.; Lemme, M. 2005, S.25ff.; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.400. Lemme bricht die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Beschaffungsziele weiter herunter bis auf die Ebene der Mitarbeiterziele. Vgl. Lemme, M. 2005, S.26.

<sup>79</sup> Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.22.

Die Unternehmensvision kann sich auf einzelne Funktionsbereiche, wie bspw. die Beschaffung, verlagern. Man spricht in diesem Fall von der Beschaffungsvision oder auch Supply Vision als Ursprung des Selbstverständnisses der Beschaffung.<sup>80</sup> Unternehmen mit definierter Beschaffungsvision sind bspw. *BMW, DaimlerChrysler, Ford Europe, 3M, Infineon, ABB* oder *EADS*.<sup>81</sup> Ein Beispiel für eine Beschaffungsvision, in diesem Fall von *ABB Schweiz*, lautet: „Erschließen und Sicherstellen einer starken Wettbewerbsposition durch langfristige Ausrichtung der Selektion von Lieferanten und der Zusammenarbeit mit Lieferanten auf der Basis funktionsübergreifender Teamarbeit zur kontinuierlichen Verbesserung von Qualität, Durchlaufzeiten und Kosten zum Vorteil unserer Kunden, von ABB und unseren Lieferanten.“<sup>82</sup>

Die strategische Zielsetzung dient als Grundlage für die Entwicklung von Strategien. Die Beschaffungsziele dienen folglich als Orientierungsgröße für die Beschaffungsstrategie und dienen darüber hinaus als Maßstab zur Leistungsbeurteilung. Die Beschaffungsstrategie beinhaltet die grundsätzliche Ausrichtung der Beschaffung. Wird auf Unternehmensebene bspw. die Strategie des Kostenführers angestrebt bzw. das eingangs beschriebene Unternehmensziel der Steigerung des ROI verfolgt, liegt der Fokus der Beschaffungsstrategien eher auf Materialkosten und Lieferkonditionen. Im Falle einer auf Differenzierungsmerkmalen aufbauenden Unternehmensstrategie wird im Bereich Beschaffung tendenziell eher auf qualitätsbezogene Merkmale geachtet.<sup>83</sup>

In der strategischen Beschaffung steht die Effektivität im Vordergrund. Es wird ein Handlungsspielraum vorgegeben, in dem die operative Beschaffung effizient arbeiten kann. Das strategische Beschaffungsmanagement versucht, erfolgsträchtige Beschaffungspotenziale auszubauen und zu entwickeln. Zur Konkretisierung der strategischen Beschaffungsziele werden dementsprechend kurzfristige, operative Beschaffungsziele abgeleitet sowie Maßnahmen zur Zielerreichung definiert. Das operative Beschaffungsmanagement zielt darauf ab, die Potenziale im Tagesgeschäft möglichst effizient einzusetzen. Grundlegend wird versucht, dem Unternehmen die von

---

<sup>80</sup> Vgl. Vgl. Heß, G. 2008, S.70f.; Jahns, C. 2003b, S.28ff.

<sup>81</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.23.

<sup>82</sup> Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.9.

<sup>83</sup> Vgl. Arnold, U. 2007 S.14f.; Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.22ff.; Buchholz, W. 2001, S.76f.; Harland, C. 2002, S.24ff.; Vgl. Heß, G. 2008, S.79ff.; Large, R. 2006, S.56ff.

ihm benötigten Beschaffungsobjekte in der richtigen Menge, zum richtigen Preis, zur richtigen Zeit, in der richtigen Qualität und am richtigen Ort verfügbar zu machen.<sup>84</sup>

### 2.2.1.3 3-Ebenen-Modell des Supplier Relationship Managements (SRM)

Die konkrete und umfassende Ausgestaltung eines Managementmodells für die Beschaffung bietet das von *Appelfeller/Buchholz* entwickelte, in Abbildung 2.4 dargestellte, 3-Ebenen-Modell des SRM. Dieses Modell zeichnet sich durch eine umfassende, stark materialgruppengetriebene Betrachtung der strategischen und operativen Beschaffung aus. Es wird besonders detailliert auf die Ausgestaltung von Beschaffungsprozessen eingegangen, wodurch eine differenzierte Betrachtung der mit der Beschaffung unterschiedlicher Materialgruppen verbundenen Transaktionsaufwände möglich ist. Beschaffungsk Kooperationen sind im Rahmen dieser Arbeit als Strategieoption für einzelne Materialgruppen, bspw. neben weiteren Optionen wie Global Sourcing oder Single Sourcing, zu verstehen. Das 3-Ebenen-Modell des SRM bietet daher eine passende Grundlage für die Integration des Kooperationsgedankens im Rahmen der Materialgruppenstrategien. Das Modell beinhaltet die drei Ebenen Beschaffungsgesamtstrategie (Ebene 1), strategischer Beschaffungsprozess auf Materialgruppenebene (Ebene 2) und operativer Beschaffungsprozess (Ebene 3).<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.22ff.; Arnold, U. 2007, S.17; Buchholz, W. 2001, S.76f.; Hungenberg, H. 2006, S.23ff.; Jahns, C. 2003a, S.28ff.

<sup>85</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.6ff.; Buchholz, W. 2007c, S.3. Weitere Modelle mit vielen Parallelen zum 3-Ebenen-Modell des SRM sind der Supply Management Navigator von *Jahns* und die 15M-Architektur von *Heß*. Vgl. Heß, G. 2008, S.43ff.; Jahns, C. 2003c, S.26. Diese Modelle gehen jedoch weniger detailliert auf die Ausgestaltung der einzelnen Materialgruppenstrategien ein.

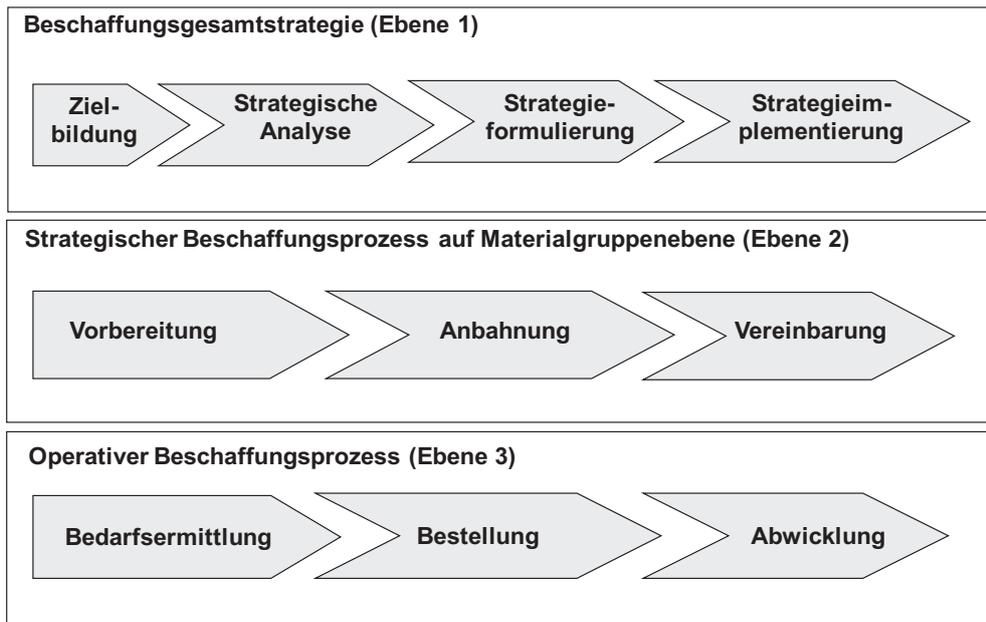


Abbildung 2.4: 3-Ebenen-Modell des Supplier Relationship Managements<sup>86</sup>

#### □ Beschaffungsgesamtstrategie (Ebene 1)

Die Ebene der Beschaffungsgesamtstrategie ist als übergreifende Perspektive zu verstehen und versucht, insb. in sehr heterogenen Unternehmensstrukturen, einen Gesamtüberblick herzustellen sowie Bereichsegoismen und somit Synergieverlusten entgegenzuwirken. Die Beschaffungsgesamtstrategie ist in die Phasen **Zielbildung**, **strategische Analyse**, **Strategieformulierung** und **Strategieimplementierung** aufgeteilt. Inhalte dieser Ebene sind, Transparenz über eigene Stärken und Schwächen, externe Chancen und Risiken, zu beschaffende Materialgruppen und Lieferanten zu erlangen. Es werden grundlegende strategische Stoßrichtungen für die Beschaffung definiert und die potenziellen allgemeinen Supplier Relations<sup>87</sup> festgelegt. Für die Umsetzung der Strategien werden Prozesse, Strukturen und Systeme entwickelt.<sup>88</sup>

#### □ Strategischer Beschaffungsprozess auf Materialgruppenebene (Ebene 2)

Die zweite Ebene des strategischen Beschaffungsprozesses auf Materialgruppenebene gliedert sich in die Phasen **Vorbereitung**, **Anbahnung** und **Vereinbarung** auf. Während die Vorbereitungsphase noch keinen vollständigen Prozesscharakter

<sup>86</sup> Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.6.

<sup>87</sup> Supplier Relations beschreiben die Beziehung eines einkaufenden Unternehmens zu seinen Lieferanten und werden in Kapitel 2.2.1.4 näher erläutert. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.8.

<sup>88</sup> Das Vorgehen entspricht dem Prozess des strategischen Managements, wie ihn *Hungenberg* versteht. Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.9ff. Für eine detaillierte Beschreibung der Aufgaben in der Ebene der Beschaffungsgesamtstrategie siehe ausführlich Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.21ff.

aufweist und sich um die Ausgestaltung der allgemeinen Supplier Relations für einzelne Materialgruppen kümmert, wird ab der Phase der Anbahnung mit der ersten Kontaktaufnahme zu potenziellen Lieferanten der eigentliche strategische Beschaffungsprozess für eine Materialgruppe angestoßen. Im Rahmen der Vereinbarung werden die passenden Lieferanten ausgewählt und die Vertragsgestaltung abgewickelt. Inhalte dieser Ebene sind die Zuordnung von passenden Supplier Relations zu konkreten Materialgruppen, die Kontaktaufnahme und Anfrage bei Lieferanten sowie die Preis- und Konditionenverhandlung. Im Vordergrund steht somit die Effektivität.<sup>89</sup>

#### □ Operativer Beschaffungsprozess (3. Ebene)

Jede Strategie muss operationalisiert werden, wenn sie im Tagesgeschäft umgesetzt werden soll. Die Ebene des operativen Beschaffungsprozesses beinhaltet eine Vielzahl von unterschiedlichen Beschaffungsmodellen zur Umsetzung der strategischen Vorgaben. Beispiele für bekannte Beschaffungsmodelle sind u.a. die Vorratsbeschaffung, Einzelbeschaffung, Just-in-time-Beschaffung oder Katalogbeschaffung.<sup>90</sup> Gegliedert wird die Ebene des operativen Beschaffungsprozesses in **Bedarfsermittlung, Bestellung** und **Abwicklung**. In dieser Ebene werden die strategischen Vorgaben konkret auf eine Materialgruppe angewendet und die täglichen Bedarfe so effizient wie möglich beschafft. Inhalte dieser Ebene sind die operative Ermittlung von Bedarfen an Materialien und Leistungen, die Bestellungen beim Lieferanten sowie die Abwicklung von Materialfluss und Rechnungsbegleichung.<sup>91</sup>

#### 2.2.1.4 Ausgestaltung von Beschaffungsstrategien

Die erste Ebene des 3-Ebenen-Modells des SRM gibt den Handlungsspielraum durch die Auswahl der potenziell möglichen allgemeinen Supplier Relations für die eigene Beschaffung vor. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Sourcing Strategien bzw. Sourcing Konzepten.<sup>92</sup> Zwar wird bereits in der ersten Ebene grund-

---

<sup>89</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.6ff.; Arnold, U. 2007, S.20ff., 39ff. Für eine detaillierte Beschreibung der Aufgaben in der Ebene des strategischen Beschaffungsprozesses auf Materialgruppenebene siehe ausführlich Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.109ff.

<sup>90</sup> Für verschiedene Beschaffungsmodelle siehe Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.151.

<sup>91</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.6ff. Für eine detaillierte Beschreibung der Aufgaben in der Ebene des operativen Beschaffungsprozesses siehe ausführlich Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.149ff.

<sup>92</sup> Vgl. Arnold, U. 2007, S.20.

sätzlich festgelegt, welche Supplier Relations im Unternehmen zulässig sind, es wird aber erst in der Vorbereitungsphase der zweiten Ebene eine konkrete Zuordnung zu bestimmten Materialgruppen und somit eine Detaillierung der strategischen Stoßrichtung vorgenommen. Die strategischen Stoßrichtungen sind bspw. die Reduzierung des Beschaffungsaufwands, Ausschöpfung von Marktpotenzial, Sicherstellung der Versorgung oder Eingehen von Wertschöpfungspartnerschaften.<sup>93</sup> Neben den allgemeinen Supplier Relations werden im Rahmen der Strategieformulierung auch die prozessbezogenen Supplier Relations entwickelt.<sup>94</sup> Die möglichen allgemeinen Supplier Relations lassen sich, wie in Abbildung 2.5 zu sehen, in die vier Schwerpunkte Lieferantenbasis, vertikale Kooperationsintensität, horizontale Kooperationsintensität und Materialgruppe einteilen.

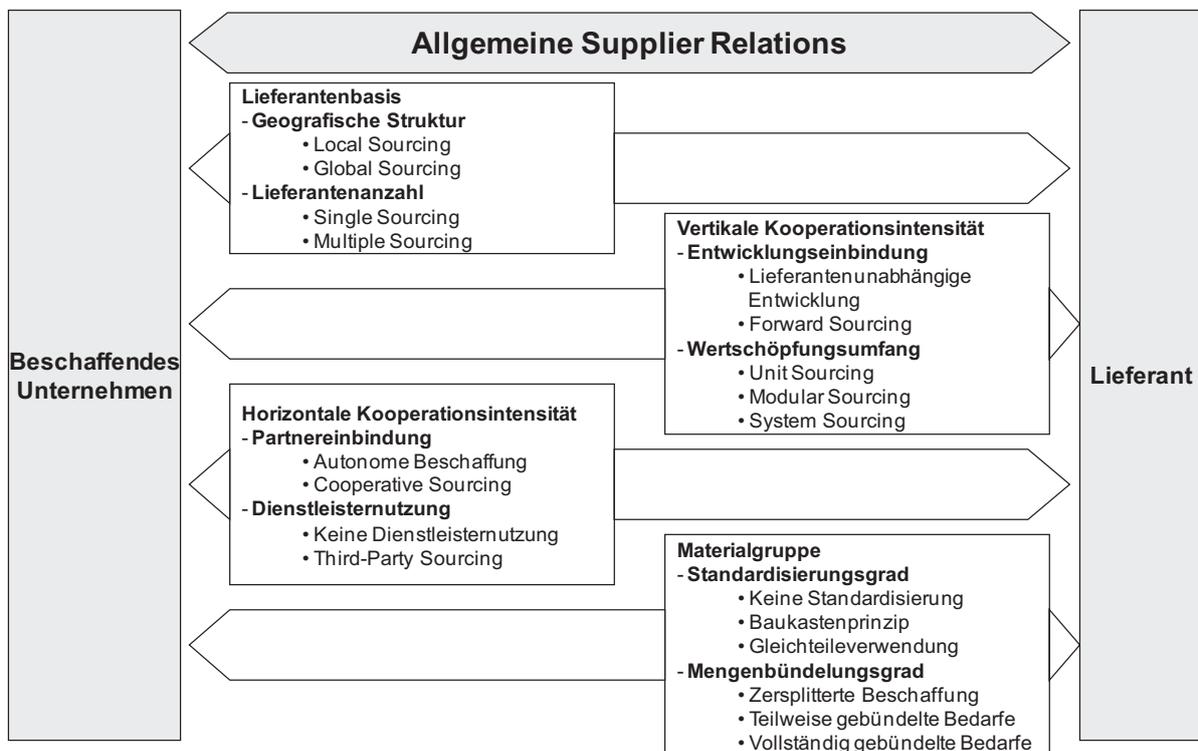


Abbildung 2.5: Allgemeine Supplier Relations<sup>95</sup>

<sup>93</sup> Die strategischen Stoßrichtungen können aus dem Materialportfolio, einem Instrument zur Strategieformulierung, abgeleitet werden. Siehe hierzu Kapitel 5.4.2.

<sup>94</sup> Siehe hierzu Kapitel 2.2.2.

<sup>95</sup> Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.61. Siehe hierzu auch die Erläuterungen in Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.61ff.

## Merkmal Lieferantenbasis

### □ Geografische Struktur

Die geografische Struktur kann in die beiden Extreme Global Sourcing und Local Sourcing eingeteilt werden. Von **Local Sourcing** wird gesprochen, wenn sich der Lieferant in geografischer Nähe zum abnehmenden Unternehmen befindet. Die geografische Nähe kann die Lieferanten im engeren Radius um das abnehmende Unternehmen, oder auch die Lieferanten im ganzen Inland, beinhalten. Zur weiteren Differenzierung reden einige Autoren bei der nationalen Beschaffung von **Domestic Sourcing**<sup>96</sup>. Hauptgründe für Local Sourcing sind i.d.R. kurze Transportwege mit hoher Versorgungssicherheit. Die inländische Ausweitung des Local Sourcing auf Domestic Sourcing bringt meistens eine höhere Anzahl potenzieller Beschaffungsquellen bei verhältnismäßig geringem Versorgungsrisiko. Von **Global Sourcing** wird gesprochen, wenn der Beschaffungsmarkt systematisch bis auf den Weltmarkt ausgedehnt wird. Die Beschaffungsaufgaben sollen in einem internationalen Transaktionsrahmen erfolgen, um knappe bzw. nicht vorhandene oder zu teure Materialien und Dienstleistungen preisgünstig und in guter Qualität zu beziehen. Die *ABB Schweiz* verfolgt beim Global Sourcing bspw. die Bildung von Allianzen mit World-Class-Lieferanten, die Erschließung von Einsparungspotenzialen und die Abstimmung von Erlös- und Kostenstrukturen.<sup>97</sup> Als international tätiger Konzern mit ca. 380.000 Mitarbeitern in über 220 Ländern spricht die *Deutsche Post World Net* vom Global Procurement Network, welches von der Zentrale in Bonn gesteuert wird. Insgesamt ist ein klarer Trend zur intensiven Bearbeitung von globalen Beschaffungsmärkten zu verzeichnen.<sup>98</sup> Westeuropäische Unternehmen beschaffen schon heute

---

<sup>96</sup> Vgl. Arnold, U. 2007, S.29f.; Krokowski, W. 2007, S.445.

<sup>97</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.29.

<sup>98</sup> Vgl. Arnold, U. 1996, S.1866f.; Arnold, U. 2002, S.203ff.; Arnold, U. 2007, S.29f.; Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.55ff.; Baumgarten, H./Darkow, I.-L. 2002, S.388ff.; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.28ff.; Ecksele, H. 2004; Gelbrich, K./Greipl, E./Müller, S. 2005, S.96ff.; Heimbrock, K.J. 2001, S.222f.; Vgl. Heß, G. 2008, S.193ff.; Jahns, C. 2003a, S.28; Krokowski, W. 2007, S.444ff.; Large, R. 2006, S.166ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2002, S.185; Slack, N./Chambers, S./Johnston, R. 2007, S.411f.; Wannewetsch, H. 2007, S.147ff. Siehe hierzu ausführlich Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.301ff. *Kotabe* betrachtet Global Sourcing Strategien US-amerikanischer und japanischer Unternehmen. Vgl. Kotabe, M. 2002, S.241ff.

ca. 18% des Beschaffungsvolumens in Mittel- und Osteuropa, ca. 9% in China, ca. 8% in Nordamerika und ca. 3% in Indien.<sup>99</sup>

### □ Lieferantenzahl

Bei der Lieferantenzahl kann ebenfalls in zwei Extreme unterteilt werden. Mit **Single Sourcing**<sup>100</sup> wird die Geschäftsbeziehung zu einem einzelnen Lieferanten bezeichnet. Gerade für strategisch wichtige Materialien wird vermehrt auf eine feste Wertschöpfungspartnerschaft mit einzelnen Lieferanten Wert gelegt. Der Preis steht bei dieser Art der Partnerschaft weniger im Vordergrund. Wertschöpfungspartnerschaften mit Zulieferern, zumeist für höherwertige Materialien, werden durch eine kooperative Zusammenarbeit in Form einer Produktionsanbindung<sup>101</sup> mit logistischer und informationstechnischer Integration abgewickelt. Bei geringwertigeren Materialien steht die Senkung von Abwicklungskosten durch optimierte und aufeinander abgestimmte Beschaffungsprozesse im Vordergrund. Bezieht ein Unternehmen gleiche Materialien von zwei Lieferanten spricht man vom **Dual Sourcing** oder auch einer **Second Source Strategie**. Diese Option wird teilweise gewählt, um die Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferanten abzumildern. Die Reduzierung des Versorgungsrisikos bzw. des Einstandspreises und die Aufrechterhaltung von Wettbewerb sind Gründe, warum Unternehmen Geschäftsbeziehungen für das gleiche Material zu mehreren Lieferanten führen. Der bewusste Bezug von Material bei mehreren Bezugsquellen wird **Multiple Sourcing** genannt. Im Gegensatz zum Single Sourcing ist das einkaufende Unternehmen nicht abhängig und kann Lieferanten i.d.R. schnell wechseln. Die Entscheidung über die Anzahl der Beschaffungsquellen ist sehr von der zu beschaffenden Materialgruppe abhängig.<sup>102</sup> Das Konzept des Multiple Sourcing kann nur bei starkem Wettbewerb zwischen den Lieferanten angewendet werden. Die Wettbewerbsintensität hängt zu einem großen Teil vom Standardisierungs-

---

<sup>99</sup> Die Werte der Studie gehen aus einer Befragung von 400 führenden Unternehmen der wichtigsten Industriestaaten aus dem Zeitraum Juli 2006 bis Juni 2007 hervor. Die Befragung stand unter der Leitung von *Bogaschewsky*. Vgl. Bogaschewsky, R./Müller, H. 2007.

<sup>100</sup> Auch Sole Sourcing genannt. Vgl. Arnold, U. 1996, S.1864. Unter Sole Sourcing ist eine unfreiwillige Single Sourcing Beziehung durch monopolistische Stellung des Lieferanten zu verstehen. Vgl. Gabath, C.W. 2008, S.97f.

<sup>101</sup> Der Stellenwert der Produktionsanbindung wird mit dem Trend der Auslagerung wertschöpfender Prozessen immer bedeutender. Aus der Sichtweise eines Zulieferers beschreibt *Hollmann* die Anforderungen des Kunden an den Lieferanten. Vgl. Hollmann, M. 2006, S.10ff.

<sup>102</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.68.

grad der Güter und der Höhe der Abwicklungskosten für die Beschaffung ab.<sup>103</sup> Auf Gesamtunternehmensebene kann insgesamt ein globaler Trend zur Reduktion der Lieferantenbasis festgestellt werden.<sup>104</sup> In umfangreichem Maß haben bspw. *Deutz*, *Xerox*, *Motorola*, *Digital Equipment*, *General Motors*, *Ford*, *Texas Instruments* und *Allied-Signal Aerospace* ihre Lieferantenbasis reduziert.<sup>105</sup>

## **Merkmal Vertikale Kooperationsintensität**

### **□ Entwicklungsintensität**

Die Entwicklungsintensität beschreibt die Ausprägung der Zusammenarbeit in der Produktentwicklung. Wird eine Zusammenarbeit mit Lieferanten in der Produktentwicklung durchgeführt, spricht man vom **Forward Sourcing**. Synonym zu verwendende Begriffe sind Early Supplier Involvement, Co-Development oder Advanced Purchasing.<sup>106</sup> Bereits in den frühen Phasen der Produktentwicklung werden die späteren Herstellkosten maßgeblich determiniert. Eine frühzeitige Einbindung der Lieferanten lohnt sich demnach. Es wird sowohl Know-how in den Entwicklungsprozess eingebracht, als auch Verantwortung auf den Lieferanten übertragen. In Frage kommen dabei i.d.R. nur Systemlieferanten<sup>107</sup> in einer Single Sourcing Beziehung. Zur Reduzierung des Faktors Zeit hat sich das Konzept des Simultaneous Engineering

<sup>103</sup> Vgl. Arnold, U. 1996, S.1864.

<sup>104</sup> Vgl. Gadde, L.-E./Håkansson, H. 2001, S.27f.; Kaufmann, L. 2002, S.15ff.; Laseter, T.M. 1998, S.61; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.275ff.; Ogden, J. 2003; Ogden, J.A./McCarter, M. W. 2004; Schmelting, C./Schmalbach, T. 2006, S.12; Schneid, L./Seeger, A. 2003, S.32; Wagner, S.M. 2002, S.701f.

<sup>105</sup> Vgl. Wagner, S. M. 2002, S.701ff. Zum Thema Lieferantenzahl vgl. Arnold, U. 2002, S.208ff.; Arnold, U. 2007, S.21ff.; Baumgarten, H./Darkow, I.-L. 2002, S.388ff.; Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.53f.; Gadde, L.-E./Håkansson, H. 2001, S.156; Heimbrock, K.J. 2001, S.223ff.; Vgl. Heß, G. 2008, S.211ff.; Kaufmann, L. 2002, S.15ff.; Krokowski, W. 2007, S.444f.; Large, R. 2006, S.137ff.; Macbeth, D.K./Ferguson, N. 1994, S.90ff.; Ogden, J. A./McCarter, M. W. 2004; Slack, N./Chambers, S./Johnston, R. 2007, S.408f.; Uhl, W. 2006, S.47f.; Wagner, S. M. 2002, S.701ff.; Wannenwetsch, H. 2007, S.147ff. Zur Bestimmung der optimalen Lieferantenzahl siehe Homburg, C. 2002, S.181ff. *Deutz* hat in einem C-Teile-Projekt die Lieferantenbasis von 630 im System geführten C-Teile-Lieferanten auf 175 reduziert. Vgl. Uhl, W. 2006, S.47f. *Ahrens/Schupp/Köppel* diskutieren die Anwendung von Single-Sourcing und Dual-Sourcing. Vgl. Ahrens, D./Schupp, F./Köppel, B. 2008, S.44f.

<sup>106</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.70.

<sup>107</sup> Systemlieferanten sind Zulieferer der ersten Stufe (1-tier-Supplier) und liefern komplexe Systeme (System Sourcing). Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.74. Siehe hierzu auch den direkt folgenden Abschnitt zum Wertschöpfungsumfang.

durchgesetzt, welches die Parallelisierung von Entwicklungsaufgaben zur Reduktion der Durchlaufzeit vorsieht.<sup>108</sup>

### □ Wertschöpfungsumfang

Im Fokus des Wertschöpfungsumfangs steht die Festlegung des eigenen Wertschöpfungsanteils und somit die Aufgabenteilung zwischen dem eigenen Unternehmen und den Lieferanten. Man spricht im Allgemeinen von Make-or-Buy-Entscheidungen<sup>109</sup>. Maßgebliches Kriterium für die Entscheidung über die Wertschöpfungstiefe ist die eigene Kernkompetenz. Die Klärung, was die eigenen Kernkompetenzen sind, ist oftmals sehr anspruchsvoll. Es handelt sich weniger um einzelne zu identifizierende Fähigkeiten oder Technologien, sondern vielmehr um ganze Fähigkeitenbündel. Zur Bestimmung der Kernkompetenzen sind Analysen von Kosten, Kunden und Konkurrenten notwendig.<sup>110</sup> Zu unterscheiden sind Unit Sourcing, Modular Sourcing und System Sourcing. Beim **Unit Sourcing** handelt es sich um den Bezug von Einzelkomponenten, die das beschaffende Unternehmen weiterverarbeitet. Werden mehrteilige Funktionsgruppen aus standardisierten Teilen bezogen, wird vom **Modular Sourcing** gesprochen. Die höchste Ausprägung stellt das **System Sourcing** dar.<sup>111</sup> Hierbei werden vom Lieferanten komplex-strukturierte Systeme bzw. Funktionskonfigurationen höchster Ordnung geliefert. Systeme müssen nicht mehr zwingend physische Einheiten bilden sondern können Anlagen aus verschiedenen Baugruppen sein. Systemlieferanten sind darüber hinaus oft in die Produktentwicklung des abnehmenden Unternehmens eingebunden. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit kann neben der Produktentwicklung auch auf weitere Themengebiete ausgeweitet werden. Denkbar ist bspw. auch eine Bedarfsbündelung zur Realisierung einer verstärkten Marktmacht mit besseren Einstandspreisen, wie es im Zuge der Stahlkrise 2004 VW

<sup>108</sup> Vgl. Bratzler, M. 2003, S.603ff.; Eßig, M. 2007, S.108ff.; Gassmann, O. 2003, S.631ff.; Large, R. 2006, S.188f.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2002, S.149ff.; Piontek, J. 1998, S.28ff.; Smith, M.E./Zsidisin, G.A. 2002; Wildemann, H. 2000, S.217ff.; Wolters, P. 2002, S.337ff. Pfeiffer/Gehle finden in einer Studie in 2005 heraus, dass die Innovationskraft der Zulieferer ein wesentlichen Faktor ist, warum Unternehmen eine intensive Beziehung zu den Lieferanten führen. Vgl. Pfeiffer, A./Gehle, M. 2005, S.51. Siehe hierzu auch Dürr, J. 2004; Kehl, B. 2005, S.36f.

<sup>109</sup> Zur Make-or-Buy-Entscheidungen siehe auch Boutellier, R. 2003, S.453ff. Siehe hierzu insb. auch Kapitel 3.4.1.

<sup>110</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.11ff.

<sup>111</sup> Arnold stellt fest, dass die Verwendung der Begriffe Modul und System uneinheitlich ist und von einigen Autoren synonym behandelt wird. Vgl. Arnold, U. 1996, S.1866.

mit seinem 1-tier-Lieferanten<sup>112</sup> *ZF Friedrichshafen* gemacht hat.<sup>113</sup> Die Anzahl an Lieferanten nimmt i.d.R. von der Ebene der Systemlieferanten bis zur Ebene der Einzelteilelieferanten zu. Heute sind ca. 77% Einzelteilelieferanten und folglich ca. 33% Lieferanten von Baugruppen höherer bis höchster Ordnung. *Krokowski* erwartet zukünftig nur noch einen Anteil von ca. 60% Einzelteilelieferanten, womit der Anteil an Lieferanten von Modulen und Systemen auf bis zu 40% steigt.<sup>114</sup> Von der Fokussierung auf Modul- und Systemlieferanten und der damit verbundenen Reduzierung von Lieferanten versprechen sich Unternehmen eine einfachere Handhabung der immer komplexer werdenden Wertschöpfungsprozesse.<sup>115</sup>

## **Merkmal Horizontale Kooperationsintensität**

### **□ Partnereinbindung**

Die Fragestellung nach der Partnereinbindung betrachtet das Beschaffungssubjekt in Beziehung auf eine individuelle oder kooperative Stellung zu anderen beschaffenden Unternehmen. In der üblichen Individualstellung beschafft ein Unternehmen seine Bedarfe alleine. Bei der Partnereinbindung geht es um die **Bedarfsbündelung** mit horizontalen Partnern. Laterale Kooperationen mit neutralen Partnern können ebenfalls dem Bereich der Partnereinbindung zugeschrieben werden. Mit dem Thema Partnereinbindung zur Bedarfsbündelung beschäftigt sich die vorliegende Arbeit. Die

---

<sup>112</sup> Unter 1-tier-Lieferanten versteht man direkte Zulieferer eines abnehmenden Unternehmens. Oft sind 1-tier-Lieferanten Systemlieferanten. 2-tier-Lieferanten sind direkte Zulieferer der 1-tier-Lieferanten. Je nachdem, wie viele Unternehmen in den Wertschöpfungsprozess eingebunden sind, reicht die Lieferkette bis zum n-tier-Lieferanten. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.74ff.

<sup>113</sup> Vgl. o.V. 2004a.

<sup>114</sup> Vgl. Krokowski, W. 2007, S.446.

<sup>115</sup> Vgl. Arnold, U. 2002 S.208f.; Arnold, U. 2007, S.24f.; S.74; Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.58f.; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.11ff.; Eßig, M. 2002, S. 265f.; Gabath, C.W. 2008, S.98f.; Heimbrock, K.J. 2001, S.225ff.; Vgl. Heß, G. 2008, S.122ff.; Krokowski, W. 2007, S.444ff.; Ogden, J.A./McCarter, M.W. 2004; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.134, S.135f.; Wagner, S.M. 2002, S.701ff.; Wannenwetsch, H. 2007, S.147ff. Die Konzeption des Versorgungsmanagements aufbauend auf dem Wertschöpfungsumfang bzw. die dadurch beschafften Teile, Module und Systeme nehmen *Baumgarten/Darkow* vor. Siehe hierzu ausführlich Baumgarten, H./Darkow, I.-L. 2002, S.388ff.

hier angesprochenen horizontalen und lateralen Partnerschaften werden in der weiteren Arbeit um vertikale und innerbetriebliche Partnerschaften erweitert.<sup>116</sup>

#### □ Dienstleisternutzung<sup>117</sup>

Anders als bei der Partnereinbindung geht es bei der Dienstleisternutzung um die Inanspruchnahme externer Dienstleistungen. Ähnlich wie bei Make-or-buy-Entscheidungen geht es hierbei nicht um die **Auslagerung bzw. -gliederung** der Produktion, sondern um Beschaffungs-Dienstleistungen.<sup>118</sup> Durch die Abgabe von Beschaffungsaufgaben ergibt sich für die eigenen Beschaffungsmitarbeiter eine zeitliche Entlastung, die für eine bessere Betreuung der strategischen Beschaffungsaufgaben genutzt werden kann. Dem Trend der Dekonstruktion von Wertschöpfungsketten<sup>119</sup> folgend ist auch für den Bereich Beschaffung seit Ende der 1990er Jahre eine verstärkte horizontale Integration der Beschaffungsfunktion durch Dienstleister zu beobachten. Beschaffungsdienstleistungen unterteilen sich in Beschaffungs-Outsourcing, Beschaffungssystem-Outsourcing und Beschaffungsberatung.<sup>120</sup> Laut Umfragen aus dem Jahr 2003 konnte sich bereits fast die Hälfte der Befragten das Auslagern von Teilen der Beschaffung an externe Dienstleister vorstellen. Bereits 26% der Befragten haben bereits Teile der Beschaffung ausgelagert. Es kann somit von einem stark wachsenden Markt für Beschaffungsdienstleister (BDL) ausgegangen werden.<sup>121</sup> Auch aktuelle Umfragen bestätigen einen erwarteten Anstieg des Outsourcings von Beschaffungsbereichen. Eine Studie des Center for Advanced Purchasing Studies (CAPSResearch) aus dem Jahr 2005 bestätigt ebenfalls einen

<sup>116</sup> Vgl. Arnold, U. 1997, S.116ff.; Arnold, U. 2007, S.30; Eßig, M. 2002, S.265f. Siehe hierzu Kapitel 3 und 4.

<sup>117</sup> Auch Third Party Sourcing genannt. Vgl.bspw. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.61.

<sup>118</sup> Diese Fragestellung wird in Kapitel 3.4.1 detailliert behandelt.

<sup>119</sup> Bei der Dekonstruktion von Wertschöpfungsketten verändern sich Wertschöpfungsstrukturen dahingehend, dass ein einzelnes Unternehmen nicht mehr die gesamte Wertschöpfung über alle Stufen vollzieht, sondern sich eigenständige Wertschöpfungsschichten bilden, die von spezialisierten Unternehmen bearbeitet werden. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.86f.; Buchholz, W. 2002, S.822ff. Siehe hierzu auch ausführlich Koch, W. J. 2006, S.5ff.

<sup>120</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2007, S.5ff. Siehe hierzu ausführlich Kapitel 4.3.6.

<sup>121</sup> Vgl. Accenture 2003, S.3ff.; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Accenture 2003; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/SAP AG/European School of Business (Reutlingen) 2003a; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/SAP AG/European School of Business (Reutlingen) 2003b.

geplanten Anstieg von Outsourcing-Aktivitäten.<sup>122</sup> Ward nennt für das „business-processing outsourcing“ der Beschaffung ein erwartetes Marktwachstum von 8% jährlich bis zum Jahr 2009.<sup>123</sup> Das gesamte Marktvolumen für Beschaffungsdienstleistungen in Deutschland wurde erstmals im Jahr 2003 mit 4,2 Mrd. Euro beziffert.<sup>124</sup> Eine Studie von *Gartner* beziffert die jährlichen Wachstumsraten für Procurement Outsourcing mit 17%.<sup>125</sup>

## **Merkmal Materialgruppe**

### **□ Standardisierungsgrad**

Der Standardisierungsgrad einer Materialgruppe kann sich auf die benötigte Anzahl an Materialien, die Klassifizierung der Materialien und auf die Beschaffungsprozesse inkl. unterstützender IT beziehen. Folglich wirken sich eine Verringerung der Anzahl benötigter Teile, eine möglichst unternehmensweite/konzernweite oder unternehmensübergreifende Materialklassifizierung und eine standardisierte Abwicklung der Beschaffungsprozesse auf Basis einheitlicher IT positiv auf den Standardisierungsgrad aus. Die Standardisierung versucht Komplexität, bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung oder Erhöhung der Angebotsvielfalt nach außen, zu reduzieren. Komplexitätsreduktion ist nicht das einzige Ziel der Standardisierung. Besonders für den Einkauf ergeben sich weitere Vorteile wie die Reduzierung der Total Cost of Ownership inkl. der Prozesskosten, die Verbesserung von Kommunikationsgrundlagen durch eine einheitliche Klassifikation von Materialien und Materialgruppen und die positive Wirkung auf Outsourcing- und Beschaffungskooperationsvorhaben.<sup>126</sup> Mögliche Maßnahmen zur **Standardisierung der Materialien** stellen das Baukastenprinzip oder die Gleichteileverwendung dar. Das Baukastenprinzip sieht die Verwendung

---

<sup>122</sup> Vgl. Monczka, R.M./Carter, J.R./Markham, W.J./Blascovich, J.D./Slaight, T.H. 2005; Carter, J.R./Markham, W.J./Monczka, R.M. 2007.

<sup>123</sup> Vgl. Ward, D. 2007, S.32.

<sup>124</sup> Vgl. Ursel, S. 2005.

<sup>125</sup> Vgl. o.V. 2004b, S.23. Zum Thema Dienstleisternutzung vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.86ff.; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2007, S.5ff.; Fieten, R. 2004, S.3; o.V. 2004b, S.23; Nenninger, M. 2008a, S.36; Ursel, S. 2005; Thiel, C. 2004, S.46ff.

<sup>126</sup> Im Bereich direkter Materialien ist es üblich, durch Standardisierung das Materialspektrum zu konsolidieren. Im Bereich indirekter Materialien wird demgegenüber weniger standardisiert und folglich eine weitaus größere Anzahl an Materialien beschafft. Vgl. Nowosel, K. 2007, S.43.

genau definierter Baugruppen und -teile vor, die je nach Kundenanforderung zu differenzierten Endprodukten zusammengesetzt werden können. Bei der Gleichteilverwendung werden Einzelteile, bspw. bezüglich Farbe, Abmessung, Form oder Qualität, vereinheitlicht, um anschließend in verschiedenen Endprodukten verwendet werden zu können. **Klassifikationsstandards** für Materialien sind bspw. eCl@ss und UNSPSC<sup>127</sup>. Beide Varianten ermöglichen eine Strukturierung der Materialien in einheitliche Materialklassen. Ein mögliches Vorgehen zur **Standardisierung von Prozessen** bietet das von *Schulte in den Bäumen/Maiwald* erarbeitete Modell der Prozessstandardisierung.<sup>128</sup> Anfangs werden alle Prozesse des Untersuchungsbereichs aufgenommen und auf Standardisierungspotenzial überprüft. Die für eine Standardisierung gut geeigneten Prozesse werden anschließend im Detail analysiert und in unternehmensspezifische Prozessstandards überführt. Bei der *Lufthansa* besteht bspw. die grundlegende Strategie der Vereinfachung und Standardisierung von Beschaffungsprozessen zum Lieferanten und der intraorganisationalen Prozesse zur Zusammenarbeit der über 250 Beschaffungsmanager an verschiedenen Standorten.<sup>129</sup>

#### □ Mengenbündelungsgrad

Der Mengenbündelungsgrad gibt den Anteil von Materialien an, welcher innerbetrieblich bspw. zwischen verschiedenen Abteilungen oder Unternehmensbereichen ge-

<sup>127</sup> Für weiterführende Informationen siehe [www.eclass.de](http://www.eclass.de) und <http://www.unspsc.org/>. Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.

<sup>128</sup> Vgl. *Schulte in den Bäumen, M./Maiwald, F.* 2007, S.14ff. In der Literatur findet man diverse Definitionen, bei praxisorientierter Literatur häufig auch nur Charakterisierungen, zur Prozessstandardisierung. So beschreibt *Schulte-Zurhausen*, dass Prozessstandardisierung ein bestimmtes Arbeitsverhalten der Mitarbeiter vorgibt, so dass keine eigene Lösungssuche der Mitarbeiter stattfinden muss. Arbeitsabläufe werden dadurch berechenbarer, Probleme werden reduziert und die Problembehandlung erleichtert. Vgl. *Schulte-Zurhausen, M.* 2005, S.243ff. Nach *Mayer* hat Prozessstandardisierung in operativen Prozessen die Aufgabe, Effizienz und Qualität zu sichern. Bei innovativen Prozessen wird sichergestellt, dass man sich permanent und adäquat an der Marktdynamik orientiert. Variantenvielfalt bis hin zur kundenindividuellen Fertigung lassen sich durch die aufkommende Komplexität ohne standardisierte Prozesse kaum regeln. Vgl. *Mayer, R.* 2005, S.1. Prozessstandardisierung schafft nach *Schmelzer/Sesselmann* eine einheitliche und durchgängige Prozesslandschaft, durch die der Leistungsaustausch zwischen Geschäftseinheiten sowie mit externen Kunden und Lieferanten transparenter und effizienter gesteuert werden kann. Dabei bildet ein unternehmensspezifisches Prozessmodell die Basis. Vgl. *Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W.* 2006, S. 201. *Ricken/Steinhorst* definieren Prozessstandardisierung als das Gestalten einheitlicher Geschäftsprozesse über verschiedene Geschäftsbereiche oder Standorte hinweg. Vgl. *Ricken, A.; Steinhorst, A.,* S.1.

<sup>129</sup> Vgl. *Burghardt, D./Germer, T./Sippel, S.* 2002, S.676ff.; Vgl. *Heß, G.* 2008, S.176ff.; *Kersten, W./Meyer, C.* 2004; *Schulte in den Bäumen, M./Maiwald, F.* 2007, S.14ff.

meinsam beschafft wird. Gerade bei größeren Unternehmen gestaltet sich die Umsetzung von Bündelungsmöglichkeiten schwierig. In Konzernstrukturen bestimmen oftmals dezentrale Einheiten den Materialbedarf und wickeln die Beschaffung eigenständig ab. Gerade kleinere Einheiten verfügen dabei nicht über fundiertes Beschaffungs-Know-how, bspw. in Bezug auf strategische Beschaffungsaufgaben und globale Beschaffungsmärkte. Die Beschaffungsorganisation befindet sich dabei in einem Spannungsfeld von Zentralisierung, um Synergieeffekte nutzen zu können, und Dezentralisierung, um Lieferanten- und Kundennähe zu gewährleisten. Ein weiterer Grund für eine erschwerte Umsetzung von Bündelungsprojekten ist der zuvor beschriebene, unzureichende Standardisierungsgrad. Eine hohe Teileanzahl, unterschiedliche Materialklassifikationen und diverse Prozessvarianten verringern das Potenzial zur Materialbündelung erheblich.<sup>130</sup>

Zur erfolgreichen Umsetzung von Beschaffungsstrategien sind bestimmte Rahmenbedingungen zu schaffen. Der Gestaltungsspielraum zur Umsetzung der Rahmenbedingungen kann sich auf folgende Bereiche beziehen:<sup>131</sup>

- ▶ Prozessorganisation (Kapitel 2.2.2)
- ▶ Aufbauorganisation (Kapitel 2.2.3)
- ▶ Informations- und Controllingsysteme (Kapitel 2.2.4)

## 2.2.2 Beschaffungsprozesse

### 2.2.2.1 Ausgestaltung von Beschaffungsprozessen

Bei der organisatorischen Gestaltung der Beschaffung stehen die prozessbezogenen Supplier Relations und davon abgeleitet die Beschaffungsstrukturen im Fokus der Organisation der Beschaffung.<sup>132</sup> Beschaffungsprozesse sind eine Teilmenge der im

---

<sup>130</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.18ff.; Vgl. Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40.

<sup>131</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.91; Jahns, C. 2003a, S.28ff.

<sup>132</sup> Die von *Nordsieck* in den 1930er Jahren entwickelte Aufteilung in Beziehungslehre und Ablauflehre war die grundsätzliche Weichenstellung für die bis heute bekannte Aufbau- und Ablauforganisation. Die Aufbauorganisation gliedert ein Unternehmen in organisatorische Teileinheiten, wie bspw. Abteilungen und Stellen. Die Ablauforganisation betrachtet den betrieblichen Ablauf innerhalb der betrieblichen Funktionen. Vgl. Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.13f. Siehe hierzu auch grundlegend Kosiol, E. 1976. Die traditionelle Sichtweise der Aufbau- und Ablauforganisation weicht mehr und mehr einem Verständnis der prozessorientierten Organisation, in der nicht die Abläufe von den Strukturen abgeleitet werden, sondern die Strukturen

betrieblichen Umfeld stattfindenden Geschäftsprozesse. Ein Geschäftsprozess besteht aus der funktions- und organisationsüberschreitenden Verknüpfung wertschöpfender Aktivitäten. Geschäftsprozesse sollen die von Kunden erwarteten Leistungen erbringen und die aus der Strategie abgeleiteten Ziele eines Unternehmens umsetzen.<sup>133</sup> Beschaffungsprozesse versuchen folglich die aus den Unternehmenszielen und -strategien abgeleiteten Beschaffungsziele und -strategien erfolgreich umzusetzen.

Das Management von Beschaffungsprozessen ist ein Anwendungsgebiet des **Geschäftsprozessmanagements**, welches den Fokus auf das gesamte Unternehmen richtet. Unter Geschäftsprozessmanagement (GPM) versteht man ein integriertes Konzept aus den Bestandteilen Führung, Organisation und Controlling. Die **Führungsaufgabe** innerhalb der Prozesse nehmen die Prozessverantwortlichen wahr. Sie sind somit persönlich für den Erfolg des Prozesses verantwortlich. Zur **Organisation** der Prozesse gehört, dass ein Rahmen geschaffen wird, in dem die verschiedenen Prozesse effektiv und effizient abgebildet werden können. Dabei werden die Prozesse identifiziert, gestaltet und in die prozessorientierte Unternehmensorganisation integriert. Es kann dadurch zu notwendigen Anpassungen der Aufbauorganisation kommen. Das **Controlling** plant die Prozessziele und überprüft deren Zielerreichung. Dazu gehört auch die Versorgung der Prozessverantwortlichen und Geschäftsführung mit den notwendigen Informationen.<sup>134</sup>

Wie bereits beschrieben, unterliegen auch die Beschaffungsprozesse der strategischen Stoßrichtung der Standardisierung. Unter der Beschaffungsprozessesstandardisierung soll die Konzeption unternehmensweiter und -übergreifender Beschaffungsprozessstandards und die Implementierung der Beschaffungsprozessstandards über die verschiedenen Bereiche der Beschaffungsorganisation und -partner verstanden

---

von den funktionsübergreifenden Prozessen abgeleitet werden. Vgl. Oeldorf, G./Olfert, K. 2004, S.23ff.; Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.47ff.

<sup>133</sup> Vgl. Davenport, T.J. 2005, S.11ff.; Hammer, M./Champy, J. 1994; Schmelzer, H.J.; Sesselmann, W. 2006, S. 60. Osterloh/Frost sehen Geschäftsprozesse als die Bündelung und strukturierte Reihenfolge von funktionsübergreifenden Aktivitäten mit einem Anfang und einem Ende sowie klar definierten Inputs und Outputs. Vgl. Osterloh, M./Frost, J. 2003. Schulte-Zurhausen beschreibt sie als Kette von funktional zusammenhängenden Aktivitäten, die zu einem inhaltlich abgeschlossenen Ergebnis führen. Diese Definitionen sind eher allgemein auf einen Prozess anwendbar. Vgl. Schulte-Zurhausen, M. 2005.

<sup>134</sup> Vgl. Schmelzer, H. J./Sesselmann, W. 2004, S.5ff.

werden.<sup>135</sup> Vereinheitlichte Beschaffungsprozesse erlauben allen Beteiligten eine einfache Kommunikation, unterstützen die schnelle Einarbeitung von neuen Mitarbeitern, schaffen Transparenz, fördern die Anwendbarkeit von Benchmarking<sup>136</sup> und erleichtern die Auslagerung von Beschaffungsprozessen an Dienstleister.<sup>137</sup> Die Konzentration auf wenige wichtige Beschaffungsprozesse begünstigt sowohl die Einführung, als auch die Einhaltung dieser. Die informationstechnische Unterstützung der standardisierten Beschaffungsprozesse auf Basis eines einheitlichen IT-Systems ist dabei unerlässlich. Das Unternehmen *DOW* schätzt die Effizienzsteigerung durch die Einführung vereinheitlichter und verbindlicher Beschaffungsprozesse auf 40%.<sup>138</sup>

### 2.2.2.2 Strategischer Beschaffungsprozess

Dem 3-Ebenen-Modell des SRM folgend sind die in den ersten beiden Ebenen stattfindenden Beschaffungsaufgaben von strategischer Bedeutung. Die Beschaffungsgesamtstrategie auf Ebene eins lässt sich in die Phasen Zielbildung, Strategische Analyse, Strategieformulierung und Strategieimplementierung unterteilen. Auf einem anderen Abstraktionsniveau und konkreter auf die einzelne Materialgruppe zugeschnitten sind die in der zweiten Ebene stattfindenden strategischen Beschaffungsprozesse auf Materialgruppenebene. Bezogen auf die Beschaffung einer bestimmten Materialgruppe werden die Teilprozesse Vorbereitung, Anbahnung und Vereinbarung durchlaufen. Beispiele für strategische Beschaffungsprozesse auf Materialgruppenebene sind die Beschaffungsmarktforschung, Angebotseinholung sowie Vertrags- und Preisgestaltung. Die einzelnen Prozesse können in feiner gegliederte Teilprozesse oder auch Prozessvarianten unterteilt werden. Der hierarchische Aufbau endet auf Ebene der Aktivitäten<sup>139</sup>. Eine Prozessbeschreibung sollte daher zum einen die

---

<sup>135</sup> Vgl. Schulte in den Bäumen, M./Maiwald, F. 2007, S.15.

<sup>136</sup> Zur Beschreibung von Benchmarking siehe Kapitel 2.2.4.2.

<sup>137</sup> Vgl. Frehner, U./Bodmer, C. 2000, S.60. *Schulte in den Bäumen/Maiwald* nennen detailliert die Chancen und Risiken einer Prozessstandardisierung. Vgl. Schulte in den Bäumen, M./Maiwald, F. 2007, S.33ff.

<sup>138</sup> Vgl. Frehner, U./Bodmer, C. 2000, S.65; Schifferer, S. 2004, S.36ff.

<sup>139</sup> Aktivitäten stellen den Kern der Prozessabwicklung dar und sind für die Durchführung notwendig. Sie sind Verrichtungen an einem Objekt. Die Transformation eines Input zu einem Output erfolgt durch eine Sequenz von inhaltlich miteinander verknüpften Aktivitäten. Vgl. Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.52ff.

(Teil-)Prozesse auf unterster Hierarchieebene und die hierarchische Einbettung in das Prozessmodell<sup>140</sup> beinhalten.<sup>141</sup>

### 2.2.2.3 Operativer Beschaffungsprozess

Die operativen Beschaffungsprozesse beinhalten die Teilprozesse Bedarfsermittlung, Bestellung und Abwicklung der dritten Ebene des 3-Ebenen-Modells des SRM. Wie oben beschrieben, werden auch die operativen Beschaffungsprozesse in das Prozessmodell hierarchisch eingebettet und bis auf die Aktivitätenebene beschrieben. Die operativen Beschaffungsprozesse werden i.d.R. ganzheitlich über alle Teilprozesse betrachtet. Typische Prozessvarianten für den operativen Beschaffungsprozess sind bspw.:<sup>142</sup>

- ▶ Vorratsbeschaffung
- ▶ Einzelbeschaffung
- ▶ Vendor Managed Inventory
- ▶ Vertragslagerkonzept
- ▶ Just-in-time (-in-sequence)
- ▶ Standardteilemanagement
- ▶ Katalogbeschaffung
- ▶ Freitextbeschaffung
- ▶ Investitionsgüterbeschaffung
- ▶ Dienstleistungsbeschaffung

---

<sup>140</sup> Das Unternehmensprozessmodell dient der grundlegenden Übersicht aller wichtigen Geschäftsprozesse und deren Bedeutung im Gesamtzusammenhang des jeweiligen Unternehmens. Vgl. Eising, S./Lütke Wissing, B./Kress, S. 2007, S.50f.; Feldmayer, J./Seidenschwarz, W. 2005, S.21.

<sup>141</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.6ff., S.109ff.; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.24f.; Buchholz, W. 2001, S.76ff.; Hartmann, H. 1997, S.37; Large, R. 2006, S.27ff.; Leenders, M.R./Johnson, P.F./Flynn, A.E./Fearon, H.E. 2006, S.61ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.42ff.; Schifferer, S. 2004, S.36ff. *Kortus-Schultes/Ferfer* beschreiben strategische und operative Beschaffungsprozesse. Vgl. Kortus-Schultes, D./Ferfer, U. 2005, S.82ff. *Schifferer* ordnet Lieferantensuche, Vertragsverhandlung und Abschluss, im Gegensatz zur Sichtweise dieser Arbeit, dem operativen Beschaffungsprozess zu. Vgl. Schifferer, S. 2001, S.171ff.

<sup>142</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.6ff., S.149ff.; Kortus-Schultes, D./Ferfer, U. 2005, S.82ff.; Leenders, M.R./Johnson, P.F./Flynn, A.E./Fearon, H.E. 2006, S.67ff.; Oeldorf, G./Olfert, K. 2004, S.242ff.; Schifferer, S. 2004, S.36ff.; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.136ff.

## 2.2.3 Beschaffungsstrukturen

### 2.2.3.1 Gestaltungsdimensionen der Beschaffungsorganisation

Die strukturelle Einbettung der Beschaffung hängt maßgeblich von ihrer Stellung im Unternehmen ab.<sup>143</sup> Aufbauorganisatorisch kann, wie in Abbildung 2.6 dargestellt, zwischen Handlungsspielraum, Zentralisierungsgrad, Aufgabenspezialisierung, Struktur der Weisungslinien, Kooperationsgrad und Internationalisierungsgrad unterschieden werden.<sup>144</sup>

	Dimension:	Ausprägungen:	
1	Handlungsspielraum	Strategische Beschaffung	Operative Beschaffung
2	Zentralisierungsgrad	Zentrale Beschaffung	Dezentrale Beschaffung
3	Aufgabenspezialisierung	Verrichtungsorientierte Beschaffung	Objektorientierte Beschaffung
4	Struktur der Weisungslinien	Einliniensystem	Mehrliniensystem
5	Kooperationsgrad	Konzern-/Unternehmensinterne Kooperation	Konzern-/Unternehmensübergreifende Kooperation
6	Internationalisierungsgrad	Nationale Einkaufsorganisation	Globale Einkaufsorganisation

Abbildung 2.6: Gestaltungsdimensionen der Beschaffungsorganisation<sup>145</sup>

Nach *Jahns* sind drei Gestaltungsprinzipien zur Entwicklung der Beschaffungsorganisation zu berücksichtigen:<sup>146</sup>

- ▶ Höchstmögliche Flexibilität
- ▶ Maximale Ausschöpfung von Bündelungspotenzialen
- ▶ Maximale Realisierung von Standardisierungspotenzialen

Im Rahmen der im Folgenden beschriebenen Gestaltungsdimensionen sollten diese Gestaltungsprinzipien bestmöglich umgesetzt werden:

<sup>143</sup> Siehe hierzu Kapitel 2.2.3.2.

<sup>144</sup> Vgl. Jahns, C. 2003a, S.28ff.; Large, R. 2006, S.267ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2002, S.66f.

<sup>145</sup> Vgl. Jahns, C. 2005, S.164.

<sup>146</sup> Vgl. Jahns, C. 2003a, S.28ff.

### □ Handlungsspielraum

Der Handlungsspielraum bezieht sich auf die Unterscheidung zwischen strategischer und operativer Beschaffung. Die organisatorische Trennung ist notwendig, um eine klare Aufgabentrennung zu realisieren und die strategische Beschaffung vom Tagesgeschäft zu entbinden. Die Trennung ermöglicht eine bessere Konzentration auf strategisch wichtige Aufgaben sowie eine Entkopplung der Ansprechpartner für Preisverhandlungen und Abwicklung und somit die Reduzierung der emotionalen Barrieren bezüglich Preisfindung und Lieferantenwechsel. Strategische Aufgaben beziehen sich bspw. auf Beschaffungsanalyse, Beschaffungsmarktbearbeitung, Lieferantenmanagement und Vertragsgestaltung. Sie bilden den Rahmen, in dem sich die operative Beschaffung betätigt. Operative Aufgaben sind die Abwicklung des Tagesgeschäftes, bspw. Bedarfsermittlung, Bestellung und Abwicklung.<sup>147</sup>

### □ Zentralisierungsgrad

Der Zentralisierungsgrad ist ein kontrovers diskutierter Gestaltungsparameter. Sowohl zentrale, als auch dezentrale Strukturen bringen individuelle Vor- und Nachteile mit sich. Die Anforderungen an die Beschaffung lassen sich kaum mit rein zentralen oder rein dezentralen Strukturen erfüllen. Eine zentrale Beschaffungsorganisation hat den Vorteil, bessere Kosten und Synergien realisieren zu können. Dezentrale Beschaffungsorganisationen können auf Bedarfsträger oder Lieferanten mit ihrer Nähe zum Beschaffungsmarkt oder Kunden besser eingehen und realisieren kürzere Durchlaufzeiten. Hybride Organisationsformen verbinden die Varianten, um die Vorteile beider zu nutzen und dabei die Nachteile möglichst zu reduzieren. Aktuell sind hybride Organisationslösungen weit verbreitet, wobei ein Trend zu mehr Zentralisierung erkennbar ist.<sup>148</sup> Eine rein zentralisierte Lösung kann bspw. ein Shared Service bzw. Profit Center sein.<sup>149</sup> Ein Beispiel für eine zentral zur Verfügung gestellte Be-

---

<sup>147</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.92f.; Arnold, U. 2007, S.14f.; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.24; Hartmann, H. 1997, S.38f.; Jahns, C. 2003a, S.28ff.; Large, R. 2006, S.269ff.; Lemme, M. 2005, S.20ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2002, S.76; Wannewetsch, H. 2007, S.105ff.; Weele, A.J. v. 2005, S.232f.

<sup>148</sup> Vgl. Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.149f.

<sup>149</sup> Shared Services sind Dienstleistungen, die administrative Prozesse dezentraler Unternehmenseinheiten gebündelt und konsolidiert abwickeln. Vgl. Kleinfeld, K./Kronau, D./Holtje, J. 2005, S.333f.; Lorenzen, S./Essers, R./Sprenger, O. 2007, S.87. Shared Service Center können auch Profit Center sein. Profit Center sind organisatorische Teileinheiten mit relativer Entscheidungsautonomie und wirtschaftlicher Eigenverantwortung. Sie sollen ihre Mitarbeiter und Führungskräfte zum unternehmerischen Handeln animieren. Vgl. Steinle, C./Krummacker, S. 2004, S.1190ff. Ein Beispiel für ein intern gegründetes Profit Center stellt der TÜV Süd-

schaffungsdienstleistung ist das aus dem *Höchst-Konzern* hervorgegangene Unternehmen *hoechst procurement international (hpi)*, das sowohl mit den Konzernteilen des sich zerschlagenden *Hoechst-Konzerns* zusammengearbeitet hat, als auch bis heute mit externen Kunden.<sup>150</sup> Merkmale, die je nach Zentralisierungsgrad unterschiedlich ausgeprägt sein können, sind bspw. Verhandlungsmacht, Markttransparenz, Bestandskosten, Standardisierung, Beschaffungs-Know-how, Auslastung und Bündelungspotenzial.<sup>151</sup>

### □ Aufgabenspezialisierung

Die Aufgabenspezialisierung unterscheidet zwischen verrichtungsorientierten und objektorientierten Lösungen.<sup>152</sup> Auch bei diesem Gestaltungskriterium kann durch eine hybride Lösung auf die Anforderungen an die Beschaffung reagiert werden. Nach dem Verrichtungsprinzip wird die notwendige Trennung in operative und strategische Beschaffung vorgenommen. Nach dem Objektprinzip werden bspw. die Materialgruppenstrategien entwickelt, die sowohl strategische Aufgaben, als auch die operative Umsetzung des Tagesgeschäfts, umfassen.<sup>153</sup>

### □ Struktur der Weisungslinien

Die klassische Unterscheidung zwischen dem Einlinien- und Mehrliniensystem bezieht sich auf die Unterstellung von Mitarbeitern zu Leitungsstellen. Beim Einlinien-

---

*deutschland* dar. Der zentrale Einkauf fungiert als interner Dienstleister für die Geschäftsbereiche und Landesgesellschaften mit vorher definierten Vereinbarungen bezüglich zu erbringenden Leistungen und Verrechnungspreisen. Vgl. o.V. 2008c. Für ein weiteres Beispiel siehe Espich, G.W. 1997, S.49. Die *Division Strategic Purchasing* der *Voith* ist ein Service Center zur Unterstützung der Beschaffungseinheiten. Vgl. Becker, R.-U./Präuer, A./Reiß, M. 2005, S.30. *Lorenzen/Essers/Sprenger* beschreiben eine Entscheidungshilfe für Shared Services im Einkauf. Vgl. Lorenzen, S./Esser, R./Sprenger, O. 2007, S.85ff.

<sup>150</sup> Vgl. Kaufmann, L. 2002, S.18; Freienstein, M./Petri, R./Müller, R. 2001, S.233; Freienstein, M./Petri, R./Müller, R. 2002, S.840. Siehe hierzu auch Kapitel 4.3.6.4.

<sup>151</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.93f.; Arnold, U. 2002, S.217ff.; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.22ff.; Hungenberg, H. 2002, S. 909ff.; Lamming, R. 2002, S.11ff.; Large, R. 2006, S.269ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.145ff.; Piontek, J. 1998, S.28; Uttenweiler, A. 2001, S.34ff.; Weele, A.J. v. 2005, S.233ff. Für eine Auflistung von Vor- und Nachteilen zentraler und dezentraler Beschaffungsorganisationen siehe Leenders, M.R./Johnson, P.F./Flynn, A.E./Fearon, H.E. 2006, S.37.

<sup>152</sup> Eine Verrichtung beschreibt die Art der zu erbringenden Leistung wie bspw. Beschaffung, Produktion oder Vertrieb. Ein Objekt, auf das sich eine Verrichtung bezieht, kann materieller und informationeller Art sein. Unter Verrichtungsorientierung versteht man die Fokussierung auf Verrichtungen (z.B. betriebliche Funktionen) und unter Objektorientierung die Fokussierung auf das entsprechende Objekt (z.B. Materialgruppen oder Produkte). Vgl. Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.42ff.

<sup>153</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.94; Large, R. 2006, S.269ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.144f.

system ist einem Mitarbeiter genau ein Vorgesetzter zugeordnet. Beim Mehrliniensystem sind einem Mitarbeiter mehrere, mindestens zwei, Vorgesetzte zugeordnet. Zur Umsetzung hybrider Organisationsformen, wie sie im vorherigen Abschnitt zur Aufgabenspezialisierung beschrieben wurden, ist das Mehrliniensystem geeignet. Bei dieser Lösung kann es bspw. einen Vorgesetzten in der Beschaffungsfunktion und einen Materialgruppenverantwortlichen als weiteren Vorgesetzten geben. Beim Einliniensystem hätte ein entsprechender Mitarbeiter nur einen Vorgesetzten, bspw. den funktionalen Beschaffungsverantwortlichen.<sup>154</sup>

### □ Kooperationsgrad

Der Kooperationsgrad beschreibt die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit anderen Organisationen kooperiert. Eine Kooperation kann sowohl innerbetrieblich als auch überbetrieblich ausgestaltet sein. Innerhalb des Unternehmens sind Kooperationen zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen oder -abteilungen denkbar. Überbetrieblich können bspw. Unternehmen der eigenen Lieferkette, Konkurrenzunternehmen oder branchenfremde Unternehmen potenzielle Partner sein.<sup>155</sup>

### □ Internationalisierungsgrad

Der Internationalisierungsgrad differenziert zwischen nationalen und globalen Beschaffungsstandorten. Eine rein nationale Beschaffungsstruktur kann bei gleichzeitigem Global Sourcing zu einer fehlenden Nähe zum Beschaffungsmarkt und zum Verlust von Arbitrageeffekten<sup>156</sup> führen. Zur Überwindung der geografischen Distanz sind Beschaffungsteams in der Nähe der Beschaffungsmärkte sinnvoll. *Sony* handelt bspw. nach dem Grundsatz, dort zu produzieren, wo sich der Absatzmarkt befindet und dort zu beschaffen, wo produziert wird.<sup>157</sup> Beim Aufbau von internationalen Beschaffungsstrukturen können zum einen eigene Beschaffungsbüros<sup>158</sup>, ähnlich wie die vertriebsseitig bekannteren Vertriebsbüros, aufgebaut werden, oder die Leistungen eines BDL mit fundiertem Know-how über die jeweiligen Beschaffungsmärkte in Anspruch genommen werden. Internationale Beschaffungsbüros haben sich bei

<sup>154</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.94; Lemme, M. 2005, s.20ff.

<sup>155</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.95. Der Kooperationsgrad ist ein Schwerpunktthema der vorliegenden Arbeit. Siehe grundlegend Kapitel 3 und 4.

<sup>156</sup> Arbitrageeffekte beschreiben länderspezifische Kostenunterschiede bei Beschaffungsgütern, bspw. durch unterschiedliche Kommunikationskosten. Vgl. Hungenberg, H. 2002, 908.

<sup>157</sup> Vgl. Wangerin, K./Chappell, K. 2002, S.84.

<sup>158</sup> Auch Einkaufsbüros oder International Procurement Offices (IPO) genannt. Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.34.

Großunternehmen wie *Siemens*, die im Jahr 2002 über weltweit fünf internationale Einkaufsbüros verfügten, bereits durchgesetzt.<sup>159</sup> Sie sind kleine, eigenständige Organisationseinheiten, die auch Externen zur Verfügung stehen können. Oftmals verantworten die Beschaffungsbüros die Beschaffungsmarktforschung und Lieferantanalyse und -bewertung. Die operative Bestellabwicklung erfolgt durch die Beschaffungsorganisation im Heimatland. BDL haben den Vorteil, kein Kapital und Personal beim beschaffenden Unternehmen zu binden. Durch den Einsatz von BDL kann das Prinzip der Flexibilität an dieser Stelle gewährleistet werden.<sup>160</sup>

### 2.2.3.2 Stellung der Beschaffung in der Unternehmenshierarchie

Eine weitere organisatorische Aufgabe ist die Verankerung der **Beschaffung in der Unternehmenshierarchie**. Die Frage nach dem Stellenwert der Beschaffung für ein Unternehmen kann an der Eingliederung der höchsten Beschaffungsverantwortung in der Unternehmenshierarchie abgelesen werden. Abbildung 2.7 stellt drei mögliche Varianten der Beschaffungsverantwortung in der Unternehmenshierarchie dar.<sup>161</sup>

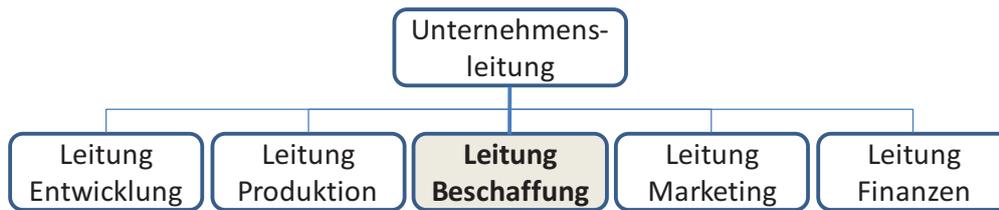
---

<sup>159</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.34f.

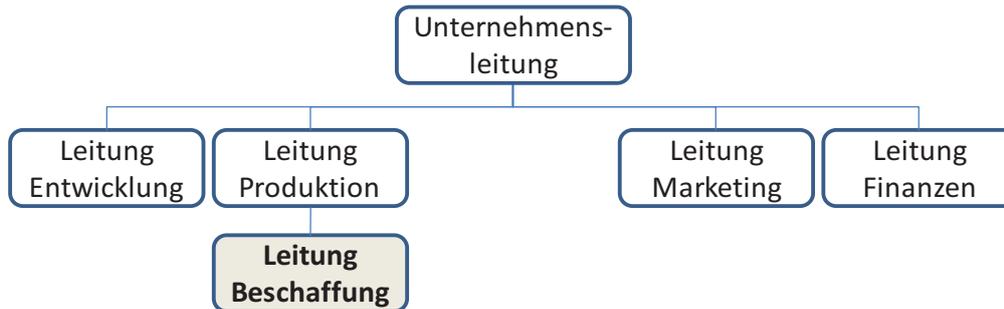
<sup>160</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.95; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.34ff.; Decker, H. 2005, S.29; Heimbrock, K.J. 2001, S.176; Hungenberg, H. 2002, 908f.; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.80ff. Zum Aufbau internationaler Einkaufsbüros siehe Goh, M./Theng Lau, G. 2002, S.221ff.

<sup>161</sup> Vgl. Jahns, C. 2005, S.167ff.; Large, R. 2006, S.279ff.; Lemme, M. 2005, S.18ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.138ff.

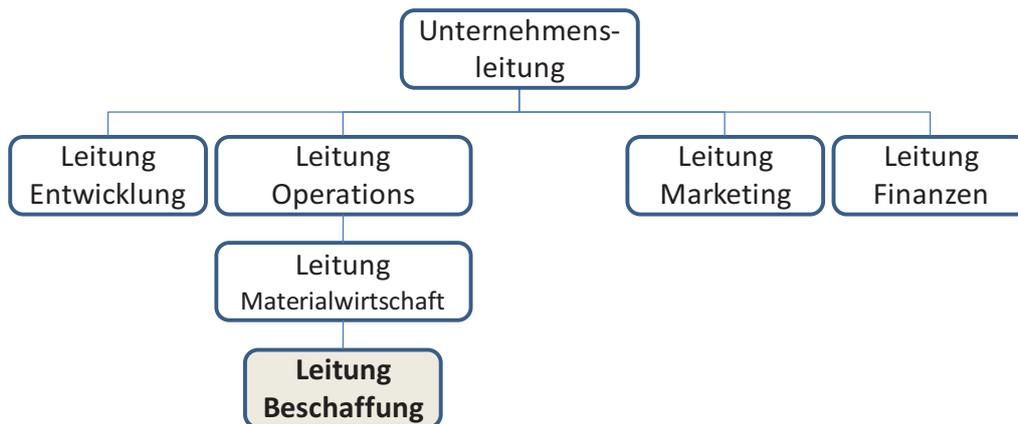
## a) Beschaffungsverantwortung im oberen Management



## b) Beschaffungsverantwortung im mittleren Management



## c) Beschaffungsverantwortung im unteren Management

Abbildung 2.7: Beschaffungsverantwortung auf verschiedenen organisatorischen Ebenen<sup>162</sup>

Die Beschaffungsverantwortung im oberen Management berichtet direkt an die Unternehmensleitung. In dieser Ausprägung besitzt die Beschaffung die höchstmögliche Wertschätzung im Unternehmen. Die Beschaffung wird als strategisch wichtige Funktion mit signifikantem Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbssituation akzeptiert. Eine Beschaffungsverantwortung im mittleren Management ist dem oberen Management unterstellt, bspw. dem Leiter Produktion. Die Beschaffung wird als Teilgebiet der Produktion gesehen und genießt einen mittleren Stellenwert, ähnlich wie die La-

<sup>162</sup> In Anlehnung an Large, R. 2006, S.279ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.140. Ähnlich Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.171.

gewirtschaft. Ist die Beschaffungsverantwortung in der Ebene des unteren Managements angesiedelt, besitzt sie im Vergleich zu anderen Unternehmensfunktionen, wie Marketing, Entwicklung, Finanzen oder Produktion, eine nur untergeordnete Wertschätzung. Beschaffung wird in diesem Fall häufig als Mittel zum Zwecke der Produktion gesehen und weniger als strategisch wichtige Funktion.<sup>163</sup>

## 2.2.4 Beschaffungssysteme

### 2.2.4.1 Informationstechnologie-Systeme

Die grundlegende informationstechnologische Unterstützung der Beschaffung besteht bei großen Unternehmen aus einem Enterprise Resource Planning (ERP)-System<sup>164</sup>, einem Data Warehouse (DW)-System<sup>165</sup> und einem Supplier Relationship Management (SRM)-System<sup>166</sup>. In mittelständischen Unternehmen fällt das DW-System meistens weg. Auch ein SRM-System ist bei Mittelständlern kein Standard. In sehr kleinen Unternehmen wird meistens auch kein ERP-System eingesetzt.<sup>167</sup> Die Basisarchitektur von Beschaffungssystemen mit ihren verschiedenen Komponenten ist in Abbildung 2.8 abgebildet.<sup>168</sup> Eine im Jahr 2005 veröffentlichte Studie von *BME/Siemens* bestätigt den zumindest teilweisen Einsatz von SRM-Systemen bei

---

<sup>163</sup> Vgl. Large, R. 2006, S.279ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.138ff.; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.1169ff. Für umfangreiche Studien zu organisatorischen Fragen der Beschaffung siehe Johnson, P.F./Leenders, M.R. 2004 und 2007.

<sup>164</sup> Ein Enterprise Resource Planning-System (ERPS) stellt als grundlegender Baustein für die Basisarchitektur von Beschaffungssystemen ein klassisches System zur Abwicklung innerbetrieblicher Prozesse dar. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.14f.; Schweiger, J./Ortner, W./Tschandl, M. 2007, S.14.

<sup>165</sup> Ein Data Warehouse-System (DWS) dient der systemübergreifenden Auswertung von Informationen. Insb. Unternehmen mit verschiedenen IT-Systemen setzen das DWS für unternehmensweite Analysen ein. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.14f. Reske, J. 2006, S.29f.; Wannewetsch, H. 2007, S.216f.

<sup>166</sup> Ein Supplier Relationship Management-System (SRMS) im engeren Sinne ist die Zusammenfassung von Beschaffungstools. Im weiteren Sinne gilt die gesamte Basisarchitektur von Beschaffungssystemen als SRM-System (siehe Abbildung 2.8). Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.15; Schweiger, J./Ortner, W./Tschandl, M. 2007, S.15ff. Im Weiteren wird mit dem Begriff SRM-System die engere Sichtweise verfolgt.

<sup>167</sup> Nach der Definition der *Europäischen Kommission* haben mittlere Unternehmen bis 250 Mitarbeiter und bis 50 Mio. Euro Jahresumsatz. Kleine Unternehmen haben bis 50 Mitarbeiter und bis 10 Mio. Euro Jahresumsatz. Vgl. Europäische Kommission 2006, S.14.

<sup>168</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.13f.

68% der befragten Unternehmen.<sup>169</sup> Im Jahr 2001 waren es nur 37% der befragten Unternehmen einer Studie von *KPMG*, die E-Procurement<sup>170</sup> einsetzen.<sup>171</sup> Eine weitere, bei den Top-200-Firmen der Schweiz durchgeführte Studie aus dem Jahr 2005 bestätigt bei der Frage nach der Priorität der Ziele beim Einsatz von IT in der Beschaffung, dass mit klarem Abstand die zentrale Koordination und Bedarfsbündelung am wichtigsten ist. Bei ca. 95% der befragten Unternehmen spielt dieses Ziel eine Rolle, bei ca. 78% hat es eine hohe Priorität, bei ca. 52% eine sehr hohe Priorität.<sup>172</sup>

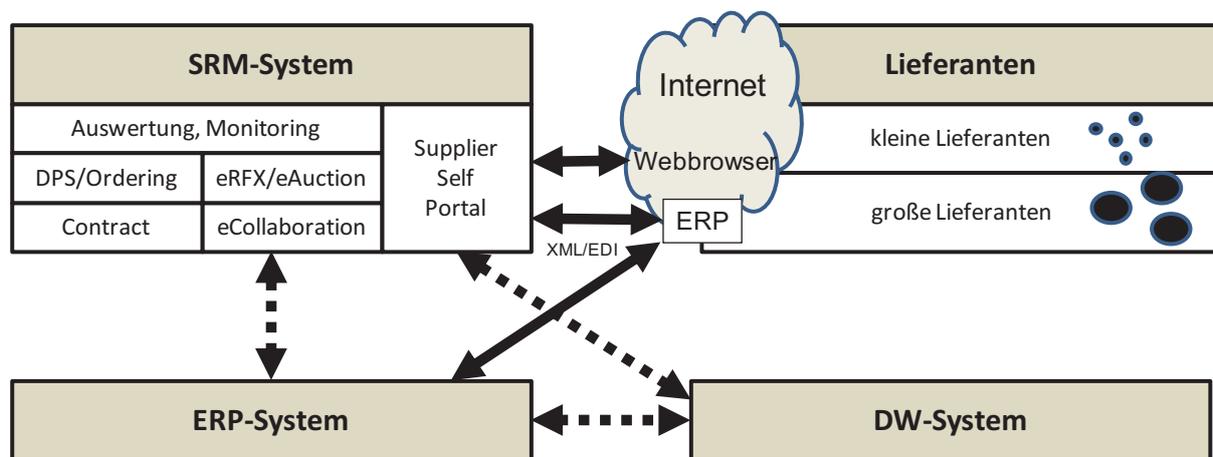


Abbildung 2.8: Basisarchitektur von Beschaffungssystemen<sup>173</sup>

## SRM-Systeme

SRM-Systeme bestehen aus einer Ansammlung verschiedener Beschaffungstools und dienen den grundlegenden Beschaffungsfunktionen eines ERP-Systems als Erweiterung. Ein Verzicht auf ein ERP-System ist in den seltensten Fällen möglich, da

<sup>169</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Siemens 2005.

<sup>170</sup> Einige Autoren bezeichnen lediglich Katalogbestellsysteme als E-Procurement. Vgl. Hentrich, J. 2001, S.32f. Siehe hierzu auch den Absatz DPS/Ordering in diesem Kapitel. Andere Autoren sehen E-Procurement als Unterstützung der strategischen und operativen und Prozesse. Der Begriff wird in diesem Fall sehr viel weiter gefasst und ähnelt dem Begriff des SRM. Vgl. Schubert, P. 2002, S.2.

<sup>171</sup> Vgl. Eyholzer, K./Kuhlmann, W./Münger, T. 2002, S.59f.

<sup>172</sup> Die Studie wurde von dem *Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz* vom 2. bis 30.11.2005 durchgeführt. Befragt wurden die 200 in Bezug auf Mitarbeiteranzahl größten Unternehmen in der Schweiz. Beteiligt an der Studie haben sich 68 Unternehmen (Rücklaufquote: 34%). Vgl. Tanner, C. 2006, S.4f. Eine weitere umfangreiche Studie zum Einsatz von E-Procurement wurde von *van Weele/Lakemond* veröffentlicht. Vgl. Weele, A.v./Lakemond, N. 2005, S.291ff.

<sup>173</sup> Ähnlich Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.14; Schweiger, J./Ortner, W./Tschandl, M. 2007, S.15. Siehe auch die Erläuterungen in Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.14ff.

z.B. Bestandsführung, Rechnungsabwicklung und Plan Driven Purchasing<sup>174</sup> typische ERP-Funktionalitäten sind, die i.d.R. nicht durch ein SRM-System ersetzt werden.

#### □ **Auswertung und Monitoring**

Unternehmen ohne DWS können zu Auswertungszwecken die Möglichkeiten des SRM-Systems nutzen. Direkt über das SRM-System durchgeführten Transaktionen mit angebondenen Lieferanten können über das Modul Auswertung und Monitoring einfach ausgewertet werden. Betreibt das Unternehmen ein DWS, sollten die beschaffungsrelevanten Daten aus dem SRM-System und dem ERP-System in das DW-System überführt werden. Die Auswertungen der Beschaffungsdaten unterstützen die Entscheidungsträger bei der Entscheidungsfindung.<sup>175</sup>

#### □ **DPS/Ordering**

Über das Desktop Purchasing-System (DPS) können Mitarbeiter ihren Bedarf direkt über elektronische Kataloge beim Lieferanten bestellen. Über das Open Catalog Interface (OCI)<sup>176</sup> können alle OCI-zertifizierten Kataloge angebonden werden. Die Beschaffung ist in diesem Fall nur noch für die Verhandlung der Rahmenverträge zuständig. Operativ können die Mitarbeiter ohne den Einkauf dezentral beschaffen. Typischerweise wird ein DPS zur Beschaffung von indirektem Material<sup>177</sup> eingesetzt.<sup>178</sup> Nach Umfragen vom *BME/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg* aus den Jahren 2006 und 2007 geht hervor, dass nur noch ca. 12% der befrag-

---

<sup>174</sup> Unter Plan Driven Purchasing versteht man die in regelmäßigen Abständen durchgeführte Bedarfs- und Bestellplanung für direkte Materialien i.d.R. auf Basis des Produktionsprogrammes. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.14; Eyholzer, K./Kuhlmann, W./Münger, T. 2002, S.71.

<sup>175</sup> Vgl. Barking, U./König, P. 2002, S.29; Eyholzer, K./Kuhlmann, W./Münger, T. 2002, S.71f.; Reske, J. 2006, S.35ff.; Schweiger, J./Ortner, W./Tschandl, M. 2007, S.18ff.

<sup>176</sup> Das Open Catalog Interface (OCI) ermöglicht den Zugriff eines Beschaffungssystems auf einen elektronischen Katalog. OCI wird bspw. von SAP unterstützt. Vgl. Hentrich, J. 2001, S.57.

<sup>177</sup> Unter indirektem Material versteht man Material, welches nicht direkt in das Enderzeugnis eingeht, wie bspw. Büromaterial. Direktes Material geht direkt in das Endprodukt ein, z.B. Komponenten. Vgl. Wannenwetsch, H. 2007, S.219.

<sup>178</sup> Vgl. Arnold, U. 2007, S.33; Barking, U./König, P. 2002, S.28f.; Bogaschewsky, R. 2001, S.181f.; Eyholzer, K./Kuhlmann, W./Münger, T. 2002, S.71; Frehner, U./Bodmer, C. 2000, S.99f.; Möhrstädt, D. G./Bogner, P./Paxian, S. 2001, S.25; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.61, S.63; Nekolar, A.-P. 2003, S.36ff.; Reske, J. 2006, S.31ff.; Schifferer, S. 2004, S.41; Schweiger, J./Ortner, W./Tschandl, M. 2007, S.18ff.; Wannenwetsch, H. 2007, S.222ff. Siehe hierzu auch Bobzin, C. 2002, S.46ff.; Herrmann, F. 2002, S.77ff.

ten Unternehmen meint, auf den Einsatz elektronischer Kataloge verzichten zu können.<sup>179</sup>

### □ eRFX/eAuction

Unter Request for x (RFX) versteht man die Einholung von Informationen von Lieferanten. Das x steht in diesem Fall als Platzhalter für I=Information, Q=Quotation oder P=Proposal. Beim RFI werden allgemeine Unternehmensinformationen und Produktionsmöglichkeiten abgefragt. Beim RFQ wird der eigentliche Bedarf ausgeschrieben. Beim RFP soll der Lieferant eine komplette Problemlösung zur Reduzierung der TCO vorschlagen. Der Begriff eRFX beschreibt die internetbasierte Variante von RFX. Unter einer eAuction ist die internetbasierte Abwicklung einer Preisverhandlung gemeint. Diese kann nach den unterschiedlichsten Auktionsverfahren<sup>180</sup> durchgeführt werden.<sup>181</sup> Die Befragungen vom *BME/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg* aus den Jahren 2006 und 2007 haben ergeben, dass im Jahr 2006 ein Anteil von 51% der befragten Unternehmen entsprechende Tools einsetzen oder gerade einführen. Im Jahr 2007 sank der Anteil allerdings auf 37%.<sup>182</sup>

### □ Contract

Im Bereich Contract werden Kontrakte zentral abgelegt und können somit von allen Beschaffungseinheiten eingesehen werden. Vor allem Unternehmen mit einer hybr-

<sup>179</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg 2006; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg 2007.

<sup>180</sup> Es können verschiedene Auktionsverfahren unterschieden werden. Bezüglich der Ausrichtung von Auktionen kann zwischen verkaufsorientierten und beschaffungsorientierten Auktionen unterschieden werden. Hinsichtlich des Verfahrens kann bspw. zwischen der holländischen und englischen Auktion unterschieden werden. In der Beschaffung wird i.d.R. die englische Auktion als Reverse Auction angewendet. Als Reverse Auction bezeichnet man die entgegengesetzte Bietrichtung. Demnach unterbieten sich Lieferanten bei einer englischen Reverse Auction gegenseitig. Reske, J. 2006, S.27f.

<sup>181</sup> Vgl. Buchholz, W. 2001, S.82; Carter, P.L./Peterson, K.J. 2005, S.270ff.; Eyholzer, K./Kuhlmann, W./Münger, T. 2002, S.71; Frehner, U./Bodmer, C. 2000, S.100; Kortuschultes, D./Ferfer, U. 2005, S.131ff.; Leenders, M.R./Johnson, P.F./Flynn, A.E./Fearon, H.E. 2006, S.101ff.; Lemme, M. 2005, S.123f.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.42ff.; Reske, J. 2006, S.26ff.; Schweiger, J./Ortner, W./Tschandl, M. 2007, S.18ff. Siehe auch Weinhardt, C./Krause, R./Herchenhein, S. 2002, S.920f.; Wannewetsch, H. 2007, S.220ff.

<sup>182</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg 2006; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg 2007. Der Rückgang kann durch die E-Procurement-Euphorie in den Jahren zuvor sowie der daraufhin stattfindenden Normalisierung erklärt werden. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.1.

den Organisation haben dadurch die Möglichkeit, Zentralkontrakte den dezentralen Einheiten zur Verfügung zu stellen. Voraussetzung dafür ist die zentrale Datenhaltung durch ein einheitliches SRM-System.<sup>183</sup> Zu den effektivsten SRM-Maßnahmen zählt laut Umfrage im Jahr 2005 mit 72% der Nennungen das Contract Management.<sup>184</sup>

#### □ eCollaboration

Der Bereich eCollaboration<sup>185</sup> ermöglicht die IT-basierte Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens sowie zwischen beschaffendem Unternehmen und Lieferanten, anderen beschaffenden Unternehmen oder Dienstleistern. Die Zusammenarbeit kann bspw. die gemeinsame Produktentwicklung (Collaborative Design), die gemeinsame Bedarfsplanung (Collaborative Forecasting and Planning) oder die gemeinsame Beschaffung (Collaborative Sourcing) umfassen.<sup>186</sup> Im Jahr 2006 hat ein Anteil von 42% der befragten Unternehmen eCollaboration eingesetzt oder gerade eingeführt. Im Jahr 2007 sank der Anteil auf 25%.<sup>187</sup>

#### □ Supplier Self Service

Der Supplier Self Service dient als Schnittstelle des SRM-Systems zu Lieferanten und ermöglicht eine browsergestützte, einfache Kommunikation. Im Gegensatz zur direkten Anbindung an das ERP-System des Lieferanten über EDI<sup>188</sup> benötigt der Lieferant bei der Kommunikation über den Supplier Self Service lediglich einen inter-

---

<sup>183</sup> Vgl. Eyholzer, K./Kuhlmann, W./Münger, T. 2002, S.71; Frehner, U./Bodmer, C. 2000, S.66ff., S.100f.; Reske, J. 2006, S.31.

<sup>184</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Siemens 2005.

<sup>185</sup> Auch C-Business genannt. Vgl. Kortus-Schultes, D./Ferfer, U. 2005, S.158f.

<sup>186</sup> Vgl. Arnold, U. 2007, S.33; Eyholzer, K./Kuhlmann, W./Münger, T. 2002, S.71; Kortus-Schultes, D./Ferfer, U. 2005, S.156ff.; Reske, J. 2006, S.24ff. Siehe hierzu auch Corsten, D./Felde, J. 2002, S.85ff.

<sup>187</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg 2006; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg 2007. Der Rückgang kann durch die E-Procurement-Euphorie in den Jahren zuvor sowie der daraufhin stattfindenden Normalisierung erklärt werden. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.1.

<sup>188</sup> Electronic Data Interchange (EDI) ist ein elektronisches Verfahren zum asynchronen, automatischen und beleglosen Austausch von strukturierten Nachrichten zwischen Anwendungssystemen unterschiedlicher Unternehmen. Vgl. Nicolai, S. 2004, S.60; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.62f.; Schweiger, J./Ortner, W./Tschandl, M. 2007, S.16ff. Ein Praxisbeispiel für internetbasiertes EDI (Web-EDI) beschreiben Frehner/Bodmer. Vgl. Frehner, U./Bodmer, C. 2000, S.99. Extensible Markup Language (XML) ist eine Beschreibungssprache für strukturierte Informationen wie Geschäftsdokumenten. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.155.

netzfähigen Computer, Internet und einen Webbrowser, um Dokumente auszutauschen. Auf diese Weise können z.B. Bestellungen, Auftragsbestätigungen, Informationen oder Berichte übermittelt werden.<sup>189</sup>

Die **Implementierung des SRM-Systems** kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Differenziert werden kann zwischen dem eigenen Hosting und dem fremden Hosting über einen Application Service Provider (ASP) oder einen eMarktplatz. Die unterschiedlichen Implementierungsvarianten sind aber nicht zwangsläufig ausschließlich zu verstehen. In der Praxis hat sich eine Koexistenz von On-demand-Modellen und On-premise-Modellen etabliert.<sup>190</sup>

#### □ **Eigenes Hosting**

Das beschaffende Unternehmen betreibt und pflegt das Beschaffungssystem selbst. Dafür sind zum einen die technischen Mittel erforderlich, als auch das dementsprechend geschulte Personal.<sup>191</sup> Nach Umfragen aus dem Jahr 2007 geht hervor, dass von den Befragten 45% eKataloge, 29% eRFX/Auctions und 40% eCollaboration über ein individuelles System im eigenen Hosting einsetzen.<sup>192</sup>

#### □ **Fremdes Hosting über ASP**<sup>193</sup>

Das beschaffende Unternehmen betreibt und pflegt das Beschaffungssystem nicht selber, sondern nutzt einen IT-Dienstleister. Dadurch fallen die eigenen technischen Mittel und das eigene Personal weg und es wird i.d.R. über ein Mietmodell mit dem Dienstleister abgerechnet. Der ASP stellt dem beschaffenden Unternehmen ein anpassungsfähiges, zentrales Beschaffungssystem zur Verfügung.<sup>194</sup> Das beschaffende Unternehmen kann bspw. bestimmen, welche Lieferanten angebunden werden sollen. ASP-Anbieter unterscheiden sich in erster Linie durch die Quantität und Quali-

---

<sup>189</sup> Vgl. Barking, U./König, P. 2002, S.27f.; Eyholzer, K./Kuhlmann, W./Münger, T. 2002, S.71; Reske, J. 2006, S.33.

<sup>190</sup> On-demand-Modelle beschreiben eine Softwarenutzung über das Internet. On-premise-Modelle beschreiben die Nutzung lokal installierter Software. Vgl. Kappler, C. 2007, S.12.

<sup>191</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.19.

<sup>192</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg 2006; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg 2007.

<sup>193</sup> Auch Software as a Service (SaaS) genannt. Vgl. beispielhaft Witte, H. 2008, S.20.

<sup>194</sup> Lösungen von ASP werden auch On-demand-Lösungen oder Multitenancy genannt. Vgl. Kappler, C. 2007, S.12.

tät angebotener Funktionalitäten sowie das Preisniveau.<sup>195</sup> SAP, traditionell ein Anbieter für Anwendungssysteme, die von Unternehmen selbst betrieben werden, bietet seit September 2007 mit Business Bydesign eine für den Mittelstand komplett neu entwickelte On-demand-Lösung an.<sup>196</sup> Die Umfragen aus dem Jahr 2007 zeigen, dass von den Befragten 37% eKataloge, 61% eRFX/Auctions und 50% eCollaboration über ein individuelles System betreut durch einen Dienstleister einsetzen.<sup>197</sup>

### □ Fremdes Hosting über elektronischen Marktplatz

Ein elektronischer Marktplatz bietet den Beteiligten eine Informations- und Kommunikationsstruktur zur Abwicklung von Geschäftsvorfällen. Anders als beim ASP stellt der elektronische Marktplatz i.d.R. kein anpassungsfähiges Beschaffungssystem zur Verfügung. Alle Anbieter und Nachfrager kommen auf einem einzigen System zusammen. Dafür müssen bestimmte Standards eingehalten werden. Das beschaffende Unternehmen muss sich an diese Standards halten und kann ggf. nicht den bevorzugten Lieferanten an den Marktplatz anbinden, sondern hat auf einen der zur Verfügung stehenden Lieferanten auszuweichen. Elektronische Marktplätze können nach der Verantwortlichkeit, Ausrichtung und dem Funktionsumfang unterschieden werden.<sup>198</sup> Die Befragungen aus dem Jahr 2007 belegen, dass von den Befragten 18% elektronische Kataloge, 10% eRFX/Auctions und 10% eCollaboration über eine öffentliche Lösung (z.B. Marktplatz) einsetzen.<sup>199</sup>

Weiter kann in Bezug auf verschiedene **Anbietermodelle** eine selbstentwickelte Lösung, eine Best-of-breed-Lösung und ein homogenes Standardsystem differenziert werden.

---

<sup>195</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.19f.; Brehm, B./Wallstab, F. 2002, S.95f.; Thomas, A. 2006, S.48ff. Siehe hierzu auch Bittner, U. 2007.

<sup>196</sup> Vgl. Kappler, C. 2007, S.12.

<sup>197</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg 2006; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg 2007.

<sup>198</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.20; Bogaschewsky, R. 2001, S.182f.; Reske, J. 2006, S.18ff.; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.145f.; Wannowwetsch, H. 2007, S.215. Siehe hierzu Bittner, U. 2007. Elektronische Marktplätze, die unterschiedliche Funktionalitäten für die Beschaffung bereitstellen, sind bspw. *Supply On* (<http://www.supplyon.com>) oder *cc-hubwoo* (<http://www.cc-hubwoo.com>). Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.20. Das Leistungsspektrum reicht von einer reinen Anbieterübersicht bis zur Unterstützung des kompletten Einkaufsprozesses. Vgl. BME-Sektion „Beschaffungsdienstleister“ 2007, S.28.

<sup>199</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg 2006; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg 2007.

### □ **Selbstentwickelte Lösung**

Die selbstentwickelte Lösung beschreibt das von der eigenen IT-Abteilung entwickelte Beschaffungssystem bzw. -tool. Ein Beispiel für eine in der Praxis potenziell selbst entwickelte Lösung ist der Supplier Self Service als Kontaktstelle zu Lieferanten. *Windmüller & Hölscher* hat im Jahr 2002 ein E-Procurement-Projekt gestartet, welches die Entwicklung einer internetbasierten Transaktionsplattform, dem Lieferantenportal, zum Ziel hatte. Über eine Upload- und Download-Möglichkeit werden mit Lieferanten auf einfache Weise Daten ausgetauscht.<sup>200</sup>

### □ **Best-of-breed-Lösung**

Die Best-of-breed-Lösung verfolgt den Ansatz, für jedes einzelne Beschaffungstool den am besten geeigneten Anbieter zu finden und dadurch ein heterogenes SRM-System zusammen zu stellen, welches für das beschaffende Unternehmen optimale Einzellösungen bietet. Die Teilapplikationen werden projektbezogen ausgewählt. Die heterogene Benutzeroberfläche und die Schnittstellenproblematik unterschiedlicher Teilapplikationen sorgen hierzulande bisweilen für eine geringe Verbreitung dieses Ansatzes. Im anglo-amerikanischen Raum ist dagegen eine größere Akzeptanz gegeben, im deutschsprachigen Raum entscheiden sich viele Anwender für integrierte, homogene IT-Systeme.<sup>201</sup>

### □ **Homogenes Standardsystem**

Unter einem homogenen Standardsystem ist eine gesamthafte SRM-Lösung eines Anbieters zu verstehen. Es ist ggf. nicht gewährleistet, dass dieser Anbieter für jedes einzelne Beschaffungstool die beste Lösung anbieten kann, dafür wird aber ein System mit einheitlicher Benutzeroberfläche und integrierten Schnittstellen zwischen den Teilapplikationen bereit gestellt. Diese Variante wird besonders von großen Konzernen bevorzugt, wobei die verschiedenen Tochterunternehmen ihre individuellen ERP-Systeme an das zentrale SRM-System ankoppeln.<sup>202</sup>

Letztlich bleibt zu erwähnen, dass SRM-Tools die Eigenschaften eines so genannten Enablers besitzen. Sie ermöglichen die Erschließung von Potenzialen, allerdings meistens nur in Verbindung mit entsprechenden Organisations- und Strategieprojekten. Es wird bspw. der Pflegeaufwand für elektronische Kataloge bei der Beschaffung

---

<sup>200</sup> Vgl. Ahlers, N./Picklups, D./Schulte in den Bäumen, M. 2005, S.295f.; Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.19.

<sup>201</sup> Vgl. Schütte, R./Vering, O. 2004, S.24ff.

<sup>202</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.19.

über ein DPS überproportional steigen, wenn nicht gleichzeitig eine Reduzierung der Lieferantenzahl verbunden mit entsprechend effizienten Beschaffungsprozessen realisiert wird.<sup>203</sup>

#### 2.2.4.2 Beschaffungscontrolling-Systeme

Neben den informationstechnischen Systemen können in der Beschaffung Controllingssysteme zum Einsatz kommen. Der abgestimmte Einsatz der Controllinginstrumente für die Beschaffung wird in einem Beschaffungscontrollingsystem zusammengefasst. Das Beschaffungscontrolling dient der informationsgebundenen Sicherstellung der ergebnisorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle von Beschaffungszielen.<sup>204</sup> Als praxistauglich hat sich ein übersichtliches und leicht verständliches strategisches und operatives Controlling durchgesetzt.<sup>205</sup>

Der Fokus vom Beschaffungscontrolling kann auf die Beschaffung selber, die Lieferanten oder auch auf die Lieferkette gerichtet sein. Die Hauptthemen beim Controlling der Beschaffung stellen die ABC-Analyse, Preis-Benchmarking und Materialpreisveränderungen dar. Im Hinblick auf die Lieferanten ist die Lieferantenbewertung das dominierende Instrument. Generell werden Controllinginstrumente für beide Bereiche recht intensiv genutzt. Wesentlich rudimentärer werden Controllinginstrumente im Hinblick auf die Lieferkette eingesetzt.<sup>206</sup>

Zu den wichtigsten Aufgaben des Beschaffungscontrollings gehören:<sup>207</sup>

- ▶ Unterstützung der Entwicklung strategischer und operativer Beschaffungsziele
- ▶ Konzeption und Implementierung von Kennzahlensystemen
- ▶ Kontrolle der Erreichung von Beschaffungszielen
- ▶ Aufbau eines Früherkennungssystems
- ▶ Aufbereitung und Berichterstattung der relevanten Beschaffungsdaten

---

<sup>203</sup> Vgl. Eyholzer, K./Kuhlmann, W./Münger, T. 2002, S.73f.

<sup>204</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.101f.

<sup>205</sup> Vgl. Arnold, U. 2007, S.45f.; Lemme, M. 2005, S.94. Siehe hierzu auch Arnold, U./Warzog, F. 2007, S.309ff.; Zesakes, E. 2007, S56f.

<sup>206</sup> Vgl. Wagner, S. M./Weber, J. 2007, S.31ff. Siehe hierzu auch Arnold, U./Warzog, F. 2007, S.320ff.

<sup>207</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.101f.; Lemme, M. 2005, S.94ff.; Schild, D. 2005, S.24ff.

Zu den hier betrachteten und in der Beschaffungspraxis eingesetzten Controllinginstrumenten gehören u.a. die Beschaffungskennzahlen, die Procurement-Balanced-Scorecard (PBSC) und das Benchmarking.

### □ Beschaffungskennzahlen

Kennzahlen schaffen Transparenz in Bezug auf Zusammenhänge komplexer Sachverhalte und eine Gesamtdarstellung der Beschaffung. Sie sollen durch entsprechende Informationsaufbereitung aussagekräftige, komprimierte Informationen zur Unterstützung der Beschaffungsaufgaben liefern. Erfolgreiche Kennzahlensysteme zeichnen sich durch ihre Einfachheit aus. *Lemme* nennt als Erfolgsfaktor von Kennzahlensystemen die Limitierung auf wenige Kennzahlen. Eine exakte Auswahl der wichtigsten Kennzahlen ist dabei erfolgskritisch. Zu unterscheiden sind Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber<sup>208</sup>. Ergebniskennzahlen können erst durch die Kombination mit Leistungstreibern Informationen dazu geben, wie ein Ergebnis zustande gekommen ist. Ergebniskennzahlen wie bspw. die Rentabilität zeigen an, ob strategische Kernziele erreicht worden sind bzw. wie hoch der Zielerreichungsgrad ist. Leistungstreiber wie bspw. die Durchlaufzeit geben durch die Ergebnisursachennmessung Aufschluss darüber, ob eine Strategie erfolgreich wird. Leistungstreiber ohne Ergebniskennzahlen geben keinen Aufschluss darüber, ob eine Verbesserung in der Beschaffung zu einem besseren Gesamtergebnis geführt hat. Derartige Verbesserungsprogramme verkommen zu reinem Selbstzweck. Aus diesem Grund ist eine sinnvolle Kombination beider Kennzahlenarten für ein aussagekräftiges Kennzahlensystem mit Aussagen über Ursache-Wirkungsbeziehungen notwendig.<sup>209</sup>

### □ Procurement-Balanced-Scorecard (PBSC)

Ein viel beachtetes und auf Kennzahlen basierendes Controllinginstrument ist die Balanced Scorecard (BSC). Sie dient der Formulierung und Kommunikation der Unternehmensstrategie sowie der Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf ein

---

<sup>208</sup> Ergebniskennzahlen werden auch Spätindikatoren (lagging indicators) genannt und verstehen sich eher als strategische Kennzahlen. Leistungstreiber sind Frühindikatoren (leading indicators) und unterstützen die transaktionsorientierte Optimierung der Beschaffungsprozesse. Vgl. Arnold, U. 2007, S.45f.; Burschel, D./Losen, D./Wiendl, A. 2004, S.325.

<sup>209</sup> Vgl. Burschel, D./Losen, D./Wiendl, A. 2004, S.325; Hirschsteiner, G. 2006, S.481ff.; Kaplan, R.S./Norton, D.P. 1997, S.144; Lemme, M. 2005, S.109; Wagner, S.M./Weber, J. 2007, S.25f. Für Beispiele von Beschaffungskennzahlen siehe Arndt, H. 2006, S.123ff.; Bick, W. 2000, S.72f.; Boecker, E. 2001, S.40f.; Frehner, U./Bodmer, C. 2000, S.114; Kümpel, T./Deux, T. 2003, S.243ff.; Lemme, M. 2005, S.75ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.643; Werner, H. 2008, S.278ff.

gemeinsames Ziel. Die BSC ermöglicht die Umsetzung von Strategien durch operative Vorgaben. Strategien können somit in die Sprache der Mitarbeiter übersetzt werden und in spezifische Aktionsprogramme überführt werden. Die Zielerfüllung kann auf einfache Weise überwacht werden. In den vier betrachteten Perspektiven werden monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen berücksichtigt. Unterschieden werden in der klassischen Sichtweise der BSC, wie in Abbildung 2.9 dargestellt, die Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Lernen und Entwicklung. Diese vier Perspektiven beinhalten sowohl kurzfristige als langfristige Ziele, gewünschte Ergebnisse und deren Leistungstreiber sowie harte und weiche Zielkennzahlen.<sup>210</sup>

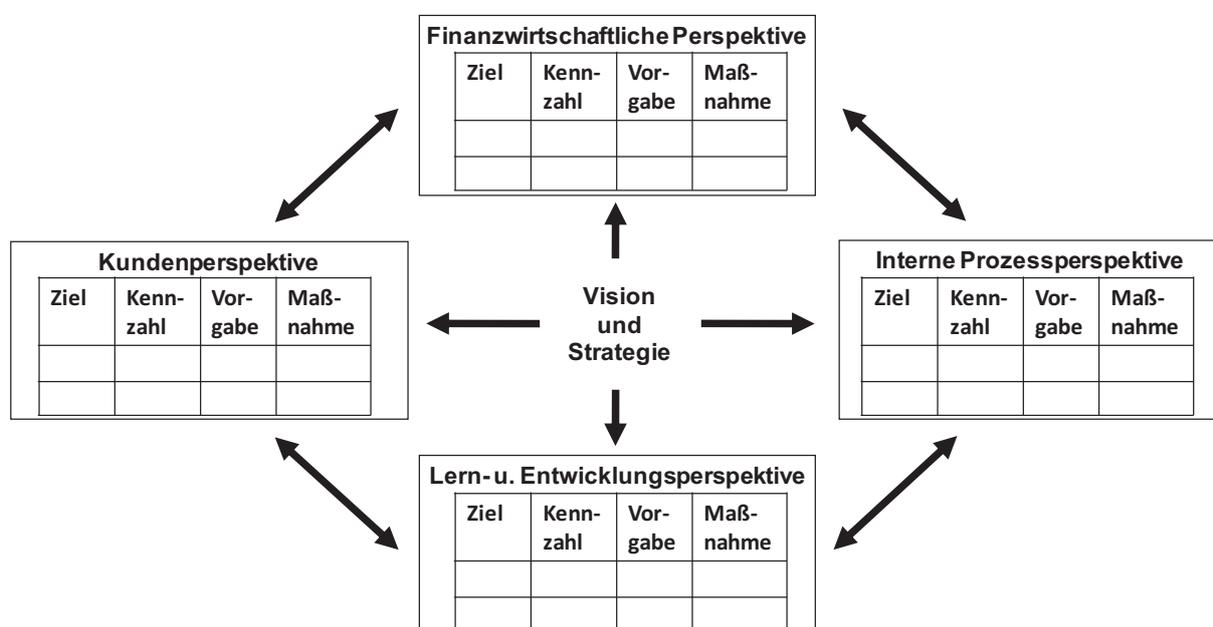


Abbildung 2.9: Die Balanced Scorecard<sup>211</sup>

Mit der **finanziellen Perspektive** wird die Frage beantwortet, anhand welcher Größen Kapitalgeber die dementsprechende Geschäftseinheit beurteilen. Der Geschäftsstrategie liegen dabei die finanzwirtschaftlichen Themen Ertragswachstum und -mix, Kostensenkung/Produktivitätsverbesserung und Nutzung von Vermögenswerten/Investitionsstrategie zu Grunde. Die **Kundenperspektive** beantwortet die

<sup>210</sup> Vgl. Arnold, U./Warzog, F. 2007, S.329ff.; Eßig, M. 2004, S.7ff.; Eyholzer, K./Münger, T. 2004, S.14; Ferreras, M. 2007, S.38ff.; Huber, W. 2006, S.44f.; Kaufmann, L./Germer, T. 2006, S.28f.; Kaplan, R. S./Norton, D.P. 1997, S.23ff.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.708ff.; Werner, W.L./Hutzler, P. 2003, S.16f. Siehe hierzu auch Baumgarten, H./Darkow, I.-L. 2003, S.380ff.; Engelhardt, C. 2003, S.411ff.

<sup>211</sup> Kaplan, R. S./Norton, D.P. 1997, S.9. Ähnlich Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.708; Weber, J. 2002, S.43.

Frage, wie Kunden die Leistung der Geschäftseinheit beurteilen. Die elementaren Kennzahlen für die Kundenperspektive sind meistens in allen Organisationen gleich. Die Kernkennzahlen sind Marktanteil, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit und Kundenrentabilität. Die **interne Prozessperspektive** bildet die strategischen Leistungsziele des Unternehmens ab, vorausgesetzt, es besteht eine entsprechende Sensibilisierung für Prozesse im Unternehmen. Basis für die Bildung von Prozesskennzahlen sind die im jeweiligen Unternehmen definierten Kern- und Supportprozesse. Die **Perspektive Lernen und Entwicklung** stellt bei längerfristiger Betrachtung die Quellen des Unternehmenserfolgs dar. Die Kernergebnisgrößen sind Mitarbeiterzufriedenheit, Personaltreue und Mitarbeiterproduktivität.<sup>212</sup>

Die BSC wurde seit ihrer Entwicklung von *Kaplan/Norton* für verschiedenste Bereiche weiterentwickelt. Zum Einsatz in speziellen Bereichen müssen die Perspektiven adäquat angepasst bzw. erweitert werden.<sup>213</sup> Um aus der allgemeinen BSC die **PBSC** abzuleiten, bietet sich ebenfalls die Anpassung der Sichten an. Die finanzielle Sicht betrachtet bspw. den monetären Beitrag der Beschaffung, bspw. Materialkostensenkungen. Die Kundensicht betrachtet die Zufriedenheit der internen Kunden mit der Beschaffung. Die Lieferantensicht betrachtet die Beziehungen zur Lieferantenbasis. Die Mitarbeitersicht betrachtet die personellen Ressourcen der Beschaffung, bspw. die Akademikerquote. Die Prozesssicht betrachtet die Beschaffungsprozesse, bspw. in Bezug auf Prozesseffizienz.<sup>214</sup>

## □ Benchmarking

Als Benchmarking wird eine Methode bezeichnet, mit der Unternehmen Best Practices identifizieren, verstehen und auf das eigene Unternehmen anpassen und implementieren können. Das qualitative Benchmarking zielt auf die Übertragung bestimmter Arbeitsweisen ab, ohne dabei auf ein einheitliches Kennzahlenwerk zurückzugreifen. Beim quantitativen Benchmarking wird versucht, konkrete Kennzahlen zu vergleichen. Diese Variante des Benchmarking setzt allerdings voraus, dass vergleichbare Kennzahlen vorliegen. Weiter kann beim Benchmarking unterschieden werden,

---

<sup>212</sup> Vgl. Baumgarten, H./Darkow, I.-L. 2003, S.380ff.; Engelhardt, C. 2003, S.411f.; Ferreras, M. 2007, S. 38ff.; Kaplan, R.S./Norton, D.P. 1997, S.41ff.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.708ff.; Weber, J. 2002, S.41ff.; Werner, H. 2008, S.357f.

<sup>213</sup> Vgl. Engelhardt, C. 2003, S.417ff.; Eßig, M. 2004, S.11; Huber, W. 2006, S.45; Kaufmann, L./Germer, T. 2006, S.28f.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.710. Für alternative Scorecards am Beispiel des Supply Chain Managements siehe Werner, H. 2008, S.358ff.

<sup>214</sup> Vgl. Eyholzer, K./Münger, T. 2004, S.14; Werner, W.L./Hutzler, P. 2003, S.16f.

ob die Ausrichtung auf die eigene oder andere Branchen gerichtet ist und ob ein Bezug zu innerbetrieblichen oder überbetrieblichen Vergleichsbereichen hergestellt werden soll. Der Begriff Best Practice setzt streng genommen voraus, dass ein solches Benchmarking eine weltweite und vollständige Analyse beinhaltet. Dieser Zustand ist in den seltensten Fällen gegeben. Korrekterweise sprechen *Frehner/Bodmer* von Successful Practice und meinen damit nicht die besten, sondern erfolgreiche Beispielunternehmen. Aufgrund der weiten Verbreitung des Begriffs Best Practice wird im Fortfolgenden mit diesem Begriff gearbeitet, wobei damit streng gesehen aber Successful Practice gemeint ist.<sup>215</sup>

---

<sup>215</sup> Vgl. Arndt, H. 2006, S.135ff.; Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.27ff.; Bodmer, C. 2003, S. 799f.; Frehner, U./Bodmer, C. 2000, S.9ff.; Hirschsteiner, G. 2006, S.470ff.; Jahns, C. 2005, S.31ff.; Lemme, M. 2005, S.153ff.; Macbeth, D.K./Ferguson, N. 1994, S.94; Quervain, M.A. de/Wagner, S.M. 2003, S.107f.; Wildemann, H. 2000, S.130ff.

### 3 Einordnung von Beschaffungskooperationen

#### 3.1 Kooperationen, Allianzen und Netzwerke

Die Bedeutung von Unternehmensallianzen bzw. -kooperationen nimmt, bspw. durch den Abbau politischer Grenzen und dem Streben nach weltweiter Präsenz begründet durch die Globalisierung, seit Jahren stetig zu.<sup>216</sup> Eindeutige Begriffsdefinitionen haben sich in diesem Umfeld bis heute aber nicht durchgesetzt. Einige Autoren sprechen von Allianzen, andere von Kooperationen, wieder andere von Netzwerken. Zwar wird der Begriff **Allianz** oft synonym zum Begriff Kooperation benutzt, jedoch kann eine Allianz als Sammelbegriff für eine Art verbindliche Kooperation angesehen werden.<sup>217</sup> Diese Verbindlichkeit kann bspw. über vertragliche Regelungen gegeben sein.<sup>218</sup> Eine **Kooperation** kann demnach folgerichtig auch ohne vertragliche Grundlage und auf Basis einer sehr kurzfristigen Grundlage vorkommen. Somit können Allianzen als Teilmenge von Kooperationen angesehen werden.<sup>219</sup> Auch der Begriff **Netzwerk** wird oft als Synonym zu Allianzen und Kooperationen verwendet. Ein Netzwerk kann als komplex-reziprok, eher kooperativ als kompetitiv und relativ stabil beschrieben werden. Die Besonderheit von Netzwerken liegt oft in der Anzahl der Teilnehmer, sowie deren Beziehung zueinander. Beim Netzwerk wird tendenziell von einer großen Anzahl von Partnern ausgegangen, bei Allianzen und Kooperationen gibt es häufig auch bilaterale Partnerschaften. Es bestehen sowohl direkte als auch indirekte Beziehungen innerhalb eines Netzwerkes, was mehr Handlungsmöglichkeiten eröffnen kann. Netzwerke können somit, genau wie Allianzen, als Teilmenge von Kooperationen verstanden werden.<sup>220</sup>

<sup>216</sup> Vgl. Kuhn, A./Hellingrath, H. 2002, S.37.

<sup>217</sup> Zentes/Swoboda/Morschett sehen die Begriffe Allianz und Kooperation synonym. Vgl. Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.5ff. Hoffmann nimmt eine Differenzierung vor und schreibt der Allianz eine gewisse Verbindlichkeit zu, die Kooperationen nicht zwangsläufig aufweisen müssen. Vgl. Hoffmann, W.H. 2004, S.13.

<sup>218</sup> Vgl. Hoffmann, W.H. 2004, S.12ff.; Morschett, D. 2005, S.379f.

<sup>219</sup> Vgl. Hoffmann, W.H. 2004, S.13.

<sup>220</sup> Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 2005, S.703f.; Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. 2003, S.3f.; Bausch, A./Glaum, M. 2003, S.46; Eggers, T./Engelbrecht, A. 2005, S.3; Hoffmann, W.H. 2004, S.11ff.; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.5ff.; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.5ff.; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.455ff. *PricewaterhouseCoopers* listen eine Übersicht von Studien zu Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke auf. Vgl. *PricewaterhouseCoopers* AG 2006, S.83f. *Rautenstrauch/Generotzky/Bigalke* listen Begriffe zur Umschreibung des Kooperationsphänomens auf. Vgl. Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.7.

## 3.2 Beschreibung des Kooperationsbegriffs

### 3.2.1 Herleitung des Kooperationsbegriffs

Bereits seit langer Zeit befasst sich die Managementforschung mit dem Phänomen der Kooperation zwischen Unternehmen.<sup>221</sup> Der Begriff kommt aus der lateinischen Sprache und kann als „Zusammenarbeit“ übersetzt werden. Die Vorsilbe (Präfix) „Ko-“ steht für das gemeinsame Vorgehen ggü. einer individuellen Vorgehensweise. Die Nachsilbe (Suffix) „-operation“ verdeutlicht, dass das gemeinschaftliche Vorgehen kein Zufallsprodukt, sondern ein bewusst angestrebter Zustand ist.<sup>222</sup> Eine eindeutige Definition von Kooperation hat sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur aber nicht einheitlich durchgesetzt.<sup>223</sup> Zur Begriffsbestimmung können konstituierende Merkmale, wie in Kapitel 3.2.2 beschrieben, genutzt werden.<sup>224</sup>

### 3.2.2 Konstituierende Merkmale zur Ausgestaltung von Kooperationen

#### 3.2.2.1 Übersicht der konstituierenden Merkmale

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Kooperationen ist das Erreichen eines oder mehrerer definierter Ziele. Eine Kooperation ist also eine zweckorientierte Zusammenarbeit zur Erreichung definierter Ziele.<sup>225</sup> Folglich ist die strategische Zielerreichung das dominierende Merkmal für den Erfolg<sup>226</sup> und somit die Existenz der Kooperation.<sup>227</sup> Der morphologische Kasten zur Ausgestaltung von Kooperationen grenzt Kooperationen, wie in Tabelle 3.1 zu sehen, nach unterschiedlichen Merkmalen ab. Es gilt, die optimale Ausgestaltung der Kooperation zur maximalen Erreichung der definierten Ziele zu bestimmen.

---

<sup>221</sup> Vgl. Bruhn, M. 2005, S.1279; Eßig, M. 2007, S.101.

<sup>222</sup> Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 2005, S.703f.; Eßig, M. 2007, S.101ff.

<sup>223</sup> Vgl. Benkenstein, M./Beyer, T. 2005, S.799f.; Eggers, T./Engelbrecht, A. 2005, S.3; Eßig, M. 1999, S.44; Saggau, B. 2007, S.102; Tella, E./Virolainen, V.-M. 2005, S.162.

<sup>224</sup> Vgl. Eßig, M. 1999, S.44ff.; Scherm, E. 2005, S.913f. *Eßig* beschreibt drei Arten von konstituierenden Merkmalen und differenziert Beschaffungssubjekt, Beschaffungsumfang und Beschaffungsgrundlage. Vgl. Eßig, M. 1999, S.44ff.

<sup>225</sup> Vgl. Bruhn, M. 2005, S.1284.

<sup>226</sup> *Bausch/Glaum* bezeichnen Erfolg als Ausmaß der Erreichung von Zielen. Vgl. Bausch, A./Glaum, M. 2003, S.66.

<sup>227</sup> Vgl. Oechsler, W. A. 2005, S.1070.

Ressourcenprofil	X (komplementäre Arbeitsteilung)			Y (Bündelung gleicher Aktivitäten)	
Teilbereich (Funktion)	F&E	Beschaffung	Produktion	Absatz	Sekundäraktivitäten
Marktliche Beziehung	vertikal		horizontal		lateral
Grad der Intensität	kein Austausch von Informationen	Austausch von Informationen	koordiniert arbeitsteiliges Vorgehen	gemeinschaftliches Vorgehen	Bildung einer gemeinschaftlich getragenen Organisation
Raumaspekt	regional		national		international
Zeitaspekt	einmalig	sporadisch	regelmäßig	dauerhaft	
Organisationsgröße	homogen			inhomogen	
Steuerungsform	monozentrisch			polyzentrisch	
Anzahl Teilnehmer	zwei		wenige		viele
Reichweite	unternehmensintern			unternehmensübergreifend	
Vertragsgestaltung	ohne Absprachen		mündliche Absprachen		schriftliche Verträge

Tabelle 3.1: Morphologischer Kasten zur Ausgestaltung von Kooperationen<sup>228</sup>

### 3.2.2.2 Ressourcenprofil

Auf Basis der individuellen Stärken und Schwächen lassen sich die beiden Grundtypen X-Kooperationen und Y-Kooperationen unterscheiden. Bei der **X-Kooperation** konzentriert sich jeder Partner auf seine Stärken und bringt seine Leistung in die Kooperation ein. Je nach individuellem Stärke/Schwäche-Profil kann jedem Teilnehmer seine individuelle Kernkompetenz zugeordnet werden. Die verschiedenen Kompetenzen der Teilnehmer werden in einem umfassenden Gesamtangebot integriert zur Verfügung gestellt. Die Leistungen jedes Teilnehmers verhalten sich komplementär zu denen der anderen Teilnehmer. Ein wesentlicher Vorteil ist der wechselseitige Ausgleich von Kompetenzdefiziten. Bei **Y-Kooperationen** werden die entsprechenden Prozesse gemeinsam ausgeführt. Der Wettbewerbsvorteil wird hierbei maßgeb-

<sup>228</sup>

Entwickelt in Anlehnung an Eggert, T./Engelbrecht, A. 2005, S.6; Eßig, M. 1999, S.47; Petry, T. 2006, S.20; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.13. Zentes/Swoboda/Morschett behandeln Sekundäraktivitäten nicht als möglichen Teilbereich von Kooperationen. Es werden nur die typischen Kernbereiche industrieller Unternehmen, also F&E, Beschaffung, Produktion und Absatz, betrachtet. Vgl. Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.22. Siehe hierzu auch Morschett, D. 2005, 379ff.; Scherm, E. 2005, S.913f. Vgl. hierzu auch Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. 2003, S.5ff.

lich über Synergieeffekte erreicht.<sup>229</sup> Im Beschaffungsumfeld können Materialbündelungen und die gemeinsame Abwicklung der Beschaffungsaufgaben zur Erhöhung des verhandelten Materialvolumens und somit zur Reduzierung von Einstandspreisen und Abwicklungskosten führen.<sup>230</sup>

### 3.2.2.3 Teilbereich

Wie oben erwähnt bedingt die Kooperation eine partielle Zusammenarbeit in Teilbereichen des Unternehmens. Kooperationen sind grundlegend sowohl für Primärprozesse als auch für Sekundärprozesse denkbar. Als Primärprozesse gelten F&E, Beschaffung, Produktion und Absatz. Sekundärprozesse sind bspw. Personal, Controlling oder IT. Kooperationen sind nicht unbedingt auf einen Teilbereich beschränkt, sondern umfassen häufig verschiedene Teilbereiche. Man spricht in diesem Zusammenhang von multiplexen Kooperationen.<sup>231</sup> Ein Beispiel hierfür ist die umfassende Kooperation auf dem Gebiet Haushaltswaren von *Siemens* und *Bosch*, die alle Bereiche von F&E bis zur Vermarktung und Administration in die Kooperation eingebracht haben.<sup>232</sup>

Kooperationen im Bereich **F&E** sind häufig von besonderer strategischer Bedeutung, da in diesem Unternehmensbereich neues Wissen generiert wird. Es handelt sich somit um einen hoch sensiblen Unternehmensbereich, in dem Kooperationen nicht selten als Gefahr angesehen werden. Problematisch ist dabei ein zu tiefer Einblick der Kooperationspartner in die erfolgsrelevanten Ideen und Informationen. Es handelt sich bei F&E-Kooperationen um die Zusammenarbeit von selbständigen Unternehmen mit dem Ziel, ein gewünschtes Ergebnis hervorbringen zu wollen aber nicht zu müssen.<sup>233</sup> Im Bereich Beschaffung hat sich die Bezeichnung Forward Sourcing für die F&E-Kooperation mit Zulieferern durchgesetzt.<sup>234</sup> Zulieferer sind oftmals nicht

---

<sup>229</sup> Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.61ff.; Hieronimus, M./Ahlf, N. 2004, S.5; Morschett, D. 2005; S.383.

<sup>230</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.80ff.

<sup>231</sup> Multiplexe Kooperationen beschränken sich nicht auf einen Funktionsbereich, sondern beziehen sich auf mehrere Funktionsbereiche. Vgl. Sydow, J. 2004, S.1546.

<sup>232</sup> Vgl. Hoffmann, W. H. 2004, S.14f.; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.14.

<sup>233</sup> Vgl. Oesterle, M.-J. 2005, S.771ff.; Rohm, C. 2003, S.360f.; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.25.

<sup>234</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.69ff. Siehe hierzu auch Wolters, P. 2002, S.339ff.

mehr nur Teilelieferanten, sondern übernehmen eigenverantwortlich Bereiche der Wertschöpfung. Man spricht auch von Entwicklungs- und Wertschöpfungspartnern.<sup>235</sup> Beispiele für F&E-Kooperationen sind das F&E-Zentrum von *DaimlerChrysler* oder das Forschungs- und Ingenieurzentrum von *BMW (FIZ)*, in dem jeder siebte Arbeitsplatz als temporärer Arbeitsplatz für Lieferanten freigehalten ist.<sup>236</sup> Aktuell sprechen *Daimler* und *BMW* über Kooperationen im Bereich Entwicklung, Produktion und Einkauf.<sup>237</sup>

Im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen Kooperationen in der **Beschaffung**. Betrachtungsobjekt von Beschaffungskooperationen ist die Materialgruppe. Sie bündelt die Materialien, die gemeinschaftlich beschafft werden sollen.<sup>238</sup> Die Form der Kooperation ist, wie eingangs beschrieben, keineswegs ein neu aufgekommenes Thema. Bereits Anfang des 19. Jahrhunderts haben sich genossenschaftlich organisierte Selbsthilfegruppen als Einkaufsverbände zusammengefunden. Die Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre entstandenen Abnehmer-Zulieferer-Kooperationen haben weitere wichtige Impulse gegeben, auch wenn es vordergründig nicht um die Bündelung von Materialvolumina geht, sondern im Sinne des Supply Chain Managements (SCM) um die unternehmensinterne und -übergreifende Koordination von Material-, Informations- und Geldflüssen. Das Ziel ist die zeit- und kostenoptimale Gestaltung ganzheitlicher Geschäftsprozesse.<sup>239</sup> SCM beinhaltet somit Kooperationen im Bereich Beschaffung und Produktion. Vor dem Hintergrund zunehmender Bedeutung der Beschaffung in den letzten Jahren kommt die strategische Sichtweise verstärkt auch innerhalb der Beschaffungskooperationen zum Einsatz.<sup>240</sup>

<sup>235</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.69ff.; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.48ff.; Bratzler, M. 2003, S.603f.; Wildemann, H. 2000, S.217ff.

<sup>236</sup> Vgl. Gassmann, O. 2003, S.631.

<sup>237</sup> Vgl. o.V. 2008c.

<sup>238</sup> Vgl. Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.25.

<sup>239</sup> Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 2005, S.704f.; Rohm, C. 2003, S.359f.; Slack, N./Chambers, S./Johnston, R. 2007, S.402ff.; Slack, N./Chambers, S./Johnston, R./Betts, A. 2006, S.206. Für den Begriff Supply Chain Management hat sich bisher keine eindeutige Definition gefunden. Vgl. hierzu Busch, A./Dangelmaier, W./Pape, U./Rüther, M. 2003, S.5ff.; Busch, A./Dangelmaier, W. 2004, S.4ff. Für verschiedene Blickwinkel und Verständnisse siehe Busch, A./Dangelmaier, W./Pape, U./Rüther, M. 2003, S.5ff.; Busch, A./Dangelmaier, W. 2004, S.4ff.; Fromm, H. 2007, S.369ff.; Göpfert, I. 2004, S.28ff.

<sup>240</sup> Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 2005, S.704f.; Eßig, M. 2002, S.265f. Beschaffungskooperationen werden in den Folgekapiteln detailliert thematisiert.

Kooperationen innerhalb der **Produktion** sind eine weitere Kooperationsform. Die Teilnehmer bringen üblicherweise ihre spezifischen Kernkompetenzen ein. Das einzelne Unternehmen tritt in den Hintergrund und eine unternehmensübergreifende Betrachtung des Produktionsprozesses wird angestrebt. Kooperieren die Glieder einer Lieferkette aufgrund eines fragmentierten Produktionsprozesses miteinander, spricht man vom Supply Chain Management im Sinne von Produktionsverbunden. Im Bereich der Produktionskooperationen gibt es neben dem Thema SCM diverse weitere Beispiele aus der Praxis, wie man bspw. an aktuellen Diskussionen über eine horizontale Produktionskooperation zwischen *Daimler*, *BMW*<sup>241</sup> und *Fiat* sowie zwischen *Sony* und *Sharp* sehen kann. Neben den Größenvorteilen birgt eine Produktionskooperation diverse Risiken wie bspw. die Integrationsmöglichkeiten gemeinsam hergestellter Teile in die Modulbaukästen der beteiligten Kooperationspartner.<sup>242</sup>

Kooperationen im Bereich **Absatz** werden aufgrund ihrer hochkompetitiven Eigenschaft nicht selten als gefährlich eingestuft. Im Marketingumfeld haben Kooperationen in den letzten Jahren allerdings merklich an Gewicht gewonnen. Der Kunde selbst fordert nicht selten ganzheitliche Systemlösungen, die ein Einzelunternehmen heute oft nicht mehr erbringen kann. Unter Marketingkooperationen kann eine gemeinsame Nutzung und Entwicklung von Ressourcen des Marketings und/oder auch die komplette Zusammenlegung und Koordination von Marketingprogrammen der einzelnen Partner verstanden werden. Marketingkooperationen verfolgen einen kundenorientierten Ansatz und haben den Anspruch, den Kundennutzen zu steigern.<sup>243</sup> Kooperationen im Vertrieb zielen darauf ab, dass kooperierende Unternehmen gemeinsam und dauerhaft die Abwicklung von Kundentransaktionen durchführen. Auch hier werden vom Kunden oftmals ganzheitliche Problemlösungen erwartet, die nicht an den Unternehmensgrenzen enden. Kooperationswillige Unternehmen können Ergänzungsprodukte von Partnern in bereits bestehende Vertriebsorganisationen aufnehmen und somit auch in schlechteren Zeiten ihre Vertriebskosten senken. Kleinere, neue Märkte rechtfertigen nicht immer den Aufbau einer eigenen Vertriebsorganisation. Aus diesem Grund gründen Unternehmen eine gemeinsame Vertriebsorganisation und senken die Risiken des Marktaufbaus. Elektronische Marktplätze und Por-

---

<sup>241</sup> *BMW* kooperiert beim Bau des *Minis* bspw. mit *Citroen*. Gemeinsam werden Kleinwagen-Motoren gebaut. Vgl. o.V. 2008d.

<sup>242</sup> Vgl. o.V. 2007b.; o.V. 2008b.; o.V. 2008c.

<sup>243</sup> Vgl. Benkenstein, M./Beyer, T. 2005, S.799ff.

tale werden vertriebsseitig für die Zusammenarbeit mit Kunden immer wichtiger. Viele einkaufende Unternehmen erhöhen den Anteil jener Beschaffung, die durch E-Procurement abgedeckt wird. Zwar senken diese elektronischen Lösungen die Abwicklungskosten, sie schaffen aber im Gegenzug auch ungewollt Transparenz über die Angebotsseite. Unternehmen müssen sich also entscheiden, wie sie sich in die kooperativen Marktplätze und Portale integrieren, ob sie ihnen ausweichen oder sogar eigene Lösungen entwickeln.<sup>244</sup>

Grundsätzlich sind Kooperationen bei **Sekundäraktivitäten** ebenfalls denkbar. Typische Sekundäraktivitäten sind Controlling, Logistik, IT oder Personal.<sup>245</sup> Für den Bereich Controlling als Steuerungsinstrument des Unternehmens ist die Wahrscheinlichkeit einer Kooperation eher gering. **Personalkooperationen** werden selten in der Literatur angesprochen, können jedoch innerhalb eines Unternehmens, im Unternehmensverbund oder unternehmensübergreifend stattfinden. Innerhalb eines Unternehmens können Personalmitarbeiter bspw. die Linienverantwortlichen bei der Ausübung von Personalaufgaben, wie bspw. der Personalentwicklung, unterstützen. Werden sämtliche Personalaufgaben auf Stellen innerhalb der Fachabteilungen aufgeteilt, besteht ggf. keine im Organigramm erkennbare Personalabteilung mehr.<sup>246</sup> Kooperationen zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensseite werden u.a. zur Sicherung von Standorten und Beschäftigungen eingegangen. *Volkswagen* hat durch das Konzept des so genannten atmenden Unternehmens durch Reduktion und Flexibilisierung der Arbeitszeit die Beschäftigung gesichert.<sup>247</sup> **Kooperationen in der Logistik** resultieren aus der Konzentration der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen. Moderne Belieferungskonzepte, wie die Just-in-time-Belieferung, verlangen nach einer spezialisierten Logistikkompetenz. Diese Kompetenzen besitzt kaum noch ein Industrieunternehmen selber. Logistik ist einer der üblicherweise ausgelag-

---

<sup>244</sup> Vgl. Belz, C./Reinhold, M. 2005, S.847ff.; Rohm, C. 2003, S.355ff.; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.25f.

<sup>245</sup> Siehe hierzu auch Porter, M.E. 1992, S.59ff.; Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.55; Vahs, D. 2005, S.216.

<sup>246</sup> *Scherm* spricht in diesem Zusammenhang von einer virtuellen Personalabteilung. Es muss keine reale Personalabteilung mehr bestehen, sondern Mitarbeiter aus Fachabteilungen übernehmen die Personalaufgaben in einer Doppelrolle aus Fachabteilungs- und Personalverantwortung. Vgl. Scherm, E. 2005, S.918.

<sup>247</sup> Vgl. Scherm, E. 2005, S.914ff.; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.26. Auf weitere Personalkooperationen wird an dieser Stelle nicht genauer eingegangen. Siehe hierzu ausführlich Scherm, E. 2005, S.914ff.

gerten Unternehmensbereiche.<sup>248</sup> *Melitta* und *Strothmann* kooperieren im Bereich Distributionslogistik mit dem *Mindener Logistikservice*. Die Kooperation führte zu verminderter Logistik-Netzwerkkomplexität, erhöhter Transparenz, geringerer Fehleranfälligkeit und standardisierter IT-Landschaft. Kostensenkungseffekte durch Bündelung von Sendungen und Abladestellen sind dabei besonders hervorzuheben.<sup>249</sup> *Hewlett Packard* und *Kühne & Nagel* betreiben eine weltweite Logistikpartnerschaft, wobei *Kühne & Nagel* die gesamte Logistik für den Technologiekonzern abwickelt.<sup>250</sup> **Kooperationen in der IT** sind, ähnlich wie Logistikkoperationen, weit verbreitet. Weder die Logistik noch die Informationstechnologie gehören, vorausgesetzt es sind keine auf diese Bereiche spezialisierten Anbieter, traditionell zu den Kernkompetenzen der Unternehmen. Das fremde Hosting von IT-Systemen ist ein Beispiel für Kooperationen in diesem Bereich (siehe auch Kapitel 2.2.4.1).<sup>251</sup>

### 3.2.2.4 Marktliche Beziehung

Die marktliche Beziehung von Kooperationsteilnehmern kann in horizontale, vertikale und laterale Beziehungen unterteilt werden. Horizontale und vertikale Kooperationen kommen eindeutig häufiger vor als laterale Kooperationen, die aufgrund fehlender Synergieeffekte seltener zustande kommen.<sup>252</sup> Bei einer **horizontalen Kooperation** arbeiten Unternehmen zusammen, die zur gleichen Branche und Wirtschaftsstufe<sup>253</sup> zählen. Hierzu gehören insb. Wettbewerber, die geschäftsfeldspezifisch zusammenarbeiten. Die betroffenen Teilbereiche verhalten sich tendenziell nicht komplementär zueinander, wodurch horizontale Kooperationen meistens den Y-Kooperationen zugeordnet werden können. Ein Beispiel für den Passagierflugverkehr ist die horizontale

---

<sup>248</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.57ff.; Buchholz, W./Olemotz, T. 2003, S.371ff.; Rohm, C. 2003, S.360.

<sup>249</sup> Vgl. Berentzen, C./Reinhardt, M. 2004, S.456ff.; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.25.

<sup>250</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.59.

<sup>251</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.19f.; Brehm, B./Wallstab, F. 2002, S.95f.; Reske, J. 2006, S.18ff.; Wannewetsch, H. 2007, S.215. Siehe hierzu Bittner, U. 2007.

<sup>252</sup> Vgl. Hoffmann, W. H. 2004, S.14.

<sup>253</sup> Es wird an dieser Stelle auch vom Begriff der Wertschöpfungsstufe gesprochen. Vgl. auch Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.35; Jahns, C. 2003a, S.28ff.; Koch, W.J. 2006, S.11ff.; Morschett, D. 2005, S.392f.

le Kooperation von *Lufthansa* und *SAS*.<sup>254</sup> Diese Kooperationsform wird oft auch von kleineren und mittleren Unternehmen eingesetzt, um ein Gegengewicht zu größeren Wettbewerbern zu erreichen. Horizontale Kooperationen können sich auf nahezu alle Funktionsbereiche im Unternehmen, bspw. F&E, Beschaffung, Produktion, Absatz oder Sekundäraktivitäten, beziehen und sind oftmals multiplex.<sup>255</sup>

Unter **vertikalen Kooperationen** versteht man die Zusammenarbeit von Unternehmen aufeinander folgender Wertschöpfungsstufen. Jeder Teilnehmer einer Wertschöpfungskette, vom Rohstofflieferanten bis zum Einzelhändler, erbringt seine individuellen Kernkompetenzen. Die einzelnen eingebrachten Leistungen verhalten sich komplementär zueinander. Folglich kann man bei vertikalen Kooperationen in der Regel von X-Kooperationen sprechen.<sup>256</sup> In den letzten Jahren ist die vertikale Kooperation aufgrund der Fragmentierung der Produktion verstärkt in die betriebswirtschaftliche Diskussion geraten.<sup>257</sup> Unter dem Namen des Supply Chain Managements beschäftigen sich Theorie und Praxis seit Mitte der 1990er Jahre mit der Optimierung der Material-, Informations- und Geldflüsse innerhalb der Supply Chain, sowohl unternehmensintern als auch unternehmensübergreifend.<sup>258</sup> Der Begriff Supply Chain bedeutet im engeren Sinne Lieferkette, Versorgungskette bzw. Wertschöpfungskette. Da die meisten Unternehmen mit mehreren Zulieferern zusammenarbeiten, kann im weiteren Sinne auch vom Supply Net, also einem Zuliefernetzwerk, gesprochen werden. Ebenso kann es aufgrund des Namens Supply Chain zur Vermutung kommen, es handele sich nur um die Zusammenarbeit mit Lieferanten. Da sich die begriffliche Differenzierung in Supply Chain und Demand Chain nicht durchgesetzt hat, kann demnach unter dem Begriff Supply Chain sowohl die Lieferantenseite, als auch die Kundenseite eines Unternehmens verstanden werden. Man kann demnach eine rückwärtsgelagerte, lieferantenseitige von einer vorwärtsgelagerten,

<sup>254</sup> Vgl. Hoffmann, W.H. 2004, S.14.

<sup>255</sup> Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.524ff.; Kuhn, A./Hellingrath, H. 2002, S.51; Morschett, D. 2005, S.392ff.; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.14; Sydow, J. 2004, S.1546. Siehe hierzu auch Eßig, M. 1999, S.47f.; Westermann, H. 1999, S.32; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.22.

<sup>256</sup> Vgl. Morschett, D. 2005, S.392ff. Siehe hierzu auch Eßig, M. 1999, S. 47f.; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.22.

<sup>257</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.5ff.; Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40f.; Slack, N./Chambers, S./Johnston, R. 2007, S.400; Slack, N./Chambers, S./Johnston, R./Betts, A. 2006, S.72f.

<sup>258</sup> Vgl. Busch, A./Dangelmaier, W./Pape, U./Rüther, M. 2003, S.5ff.

kundenseitigen Supply Chain unterscheiden.<sup>259</sup> Ebenso kann zwischen vertikalen Kooperationen unterschieden werden, die nur zwei Wertschöpfungsstufen oder mehr als zwei Wertschöpfungsstufen umfassen, was dem Grundgedanken des Supply Chain Managements eher entsprechen würde. Folglich kann die Supply Chain alle Netzwerkunternehmen vom Rohstofflieferanten bis zum Kunden und alle innerbetrieblichen Wertschöpfungsprozesse umfassen. Ein Beispiel für eine vertikale Kooperation ist die Zusammenarbeit von Automobilzulieferer *Magna* und *DaimlerChrysler* in der Automobilproduktion.<sup>260</sup> Gerade die Automobilbranche ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Großteil der Wertschöpfung, man geht in der Automobilbranche aktuell von ca. 70% aus, und somit auch der Innovationskraft von den Zulieferern wie bspw. *Bosch Engineering*, *FEV*, *Motorentchnik*, *IAV* oder der österreichischen *AVL* erbracht wird.<sup>261</sup> Auch in anderen Branchen ist das Thema Supply Chain Management besonders wichtig. Gerade in der Textilindustrie, speziell im Bereich Fashion, spricht man von schnellen, dynamischen Supply Chains. Kunden im Bereich Fashion kaufen keine Ware, die nicht aktuell im Trend der Mode ist. Beispielunternehmen besonders agiler Supply Chains sind *H&M*, *Zara* und *Benetton*.<sup>262</sup> *Bach/Buchholz/Eichler* beschreiben, dass der kollaborative Wettbewerbsvorteil durch die Einbringung individueller Kernkompetenzen der Teilnehmer umso besser funktioniert, je stärker die einzelnen Leistungen komplementär zueinander sind.<sup>263</sup>

---

<sup>259</sup> Vgl. Busch, A./Dangelmaier, W. 2004, S.5; Busch, A./Dangelmaier, W./Pape, U./Rüther, M. 2003, S.6f.; Gadde, L.-E./Håkansson, H. 2001, S.33f.; Sydow, J. 2004, S.1545.

<sup>260</sup> Vgl. Hoffmann, W. H. 2004, S.14.

<sup>261</sup> Die Kundenlisten der oben erwähnten Automobilzulieferer lassen sich nach *Peitsmeier* wie das „Who’s Who“ der globalen Automobilindustrie lesen. Diese Zulieferer bieten Ingenieur-, Konstruktions- und Entwicklungsleistungen an. Vgl. *Peitsmeier*, H. 2007. Vgl. auch *Leendertse*, J. 2007, S.80; *Pechek*, H. 2007; *Schild*, D. 2005, S.24ff.

<sup>262</sup> Vgl. *Slack*, N./*Chambers*, S./*Johnston*, R. 2007, S.428ff.

<sup>263</sup> Vgl. *Bach*, N./*Buchholz*, W./*Eichler*, B. 2003, S.3; *Busch*, A./*Dangelmaier*, W. 2004, S.4; *Busch*, A./*Dangelmaier*, W./*Pape*, U./*Rüther*, M. 2003, S.5ff.; *Eßig*, M. 2007, S.103ff.; *Hungenberg*, H. 2006, S524ff.; *Jahns*, C. 2003a, S.28ff.; *Kuhn*, A./*Hellingrath*, H. 2002, S.51; *Morschett*, D. 2005, S.392ff.; *Piontek*, J. 1998, S.28ff.; *Rautenstrauch*, T./*Generotzky*, L./*Bigalke*, T. 2003, S.14; *Slack*, N./*Chambers*, S./*Johnston*, R. 2007, S.400ff.; *Sydow*, J. 2004, S.1545; *Westermann*, H. 1999, S.32. Eine Klassifizierung von Beschaffungsnetzwerken nehmen *Harland/Lamming/Zheng/Johnson* vor. Vgl. *Harland*, C.M./*Lamming*, R.C./*Zheng*, J./*Johnson*, T.E. 2001, S.21ff. Für Motive von vertikalen Partnerschaften siehe ausführlich *Virolainen*, V.-M. 1998, S.69ff. Für Varianten im Leistungsumfang der Zulieferer siehe *Heimbrock*, K.J. 2001, S.237ff.

Von horizontalen und vertikalen Kooperationen sind **laterale Kooperationen**<sup>264</sup> abzugrenzen. Laterale Kooperationen werden mit Unternehmen eingegangen, die sich weder auf der gleichen Wertschöpfungsstufe, noch in direkter Abnehmer-Zulieferer-Beziehung befinden.<sup>265</sup> Die kooperierenden Unternehmen sind in der Regel branchenfremd. Mögliches Ziel einer lateralen Kooperation kann bspw. sein, dass Unternehmen in neue Geschäfte diversifizieren wollen. Ein Verlag könnte zusammen mit einem Telekommunikationsunternehmen kooperieren, um gemeinsam in das Internetgeschäft einzusteigen. Die laterale Kooperation hat im Gegensatz zur horizontalen Kooperation weniger mit der Konkurrenzsituation der Kooperationspartner zu kämpfen, wohl aber mit heterogenen Interessen und Praktiken.<sup>266</sup>

### 3.2.2.5 Grad der Intensität

Der Grad der Intensität lässt sich durch die Stärke der Ausprägung von Hierarchieelementen in der Kooperation beschreiben. Das Spektrum reicht vom Informations- und Ergebnisaustausch zwischen den Kooperationspartnern bzw. mit Dritten bis zur gemeinschaftlich getragenen Organisation.<sup>267</sup> Bei der Bildung einer **gemeinschaftlich getragenen Organisation**<sup>268</sup> erfolgt die Kooperation in Form einer Neugründung eines Unternehmens, z.B. eines Joint-Ventures, wie es *Bayer* und *Degussa* für den Einkauf logistischer Dienstleistungen umgesetzt haben.<sup>269</sup> Denkbar ist auch ein internes Outsourcing der Beschaffung, bspw. durch die Gründung eines Shared Service Centers, wie es bei *Hoechst* mit der *hpi* gemacht wurde.<sup>270</sup> Beim **gemeinschaftlichen Vorgehen** besteht im Gegenteil zur gemeinschaftlich getragenen Organisation keine gegenseitige Kapitalverflechtung. Die Kooperationspartner arbeiten oftmals projektbezogen zusammen und nutzen dabei bspw. eine internetbasierte Kollaborationsplattform. Denkbar ist bei dieser Konstellation speziell für Be-

<sup>264</sup> Auch konglomerate Kooperation genannt. Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.525.

<sup>265</sup> Vgl. Morschett, D. 2005, S.393.

<sup>266</sup> Vgl. Hoffmann, W.H. 2004, S.14; Hungenberg, H. 2006, S.524ff.; Jahns, C. 2003a, S.28ff.; Kuhn, A./Hellingrath, H. 2002, S.51; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.14f.; Sydow, J. 2004, S.1546.

<sup>267</sup> Vgl. Arnold, U. 1998, S.6f.

<sup>268</sup> Diese Variante wird von *Eßig* Betriebsvariante genannt. Vgl. Eßig, M. 2002, S.273.

<sup>269</sup> Vgl. o.V. 2004c, S.1.

<sup>270</sup> Die *hpi* als Beschaffungsdienstleister ist bspw. aus der strategischen Beschaffung der *Hoechst* hervorgegangen. Vgl. Freienstein, M./Petri, R./Müller, R. 2001, S.233.

schaffungsk Kooperationen auch die Beauftragung des am besten geeigneten Partners<sup>271</sup> für die gemeinschaftliche Verhandlung und Vertragsgestaltung mit dem Lieferanten. Der Verhandlungsführer sollte von allen Teilnehmern akzeptiert werden. Die zuvor stattfindende Bedarfsbündelung wird aber nach wie vor gemeinschaftlich durchgeführt. Beim **koordiniert arbeitsteiligen Vorgehen** übernimmt jeder Teilnehmer der Kooperation einen speziellen Bereich, in dem er die größten Kompetenzen besitzt.<sup>272</sup> Eine Abstimmung kann wieder über internetbasierte IT-Lösungen realisiert werden. Beim **Austausch von Informationen** ist der Fokus auf den Know-how-Austausch gerichtet. Größere und erfahrene Kooperationspartner stehen den kleineren, unerfahreneren Teilnehmer oftmals beratend zur Seite. Diese Beratungsfunktion sollte allerdings auch einen Mehrwert für das beratende Unternehmen, bspw. in Form der Weitergabe besserer Konditionen, beinhalten. Typische Bereiche für die Beratung kleinerer Zulieferer durch ein fokales Unternehmen<sup>273</sup> sind Themen der strategischen Beschaffung wie Beschaffungsmarktanalyse und Global Sourcing oder auch Logistik- und IT-Themen. Beim Einsatz eines BDL oder elektronischen Marktplatzes ist es auch denkbar, dass zwischen den kooperierenden Unternehmen **keine Informationen** ausgetauscht werden, sondern die Kommunikation nur über einen Dritten stattfindet.<sup>274</sup>

### 3.2.2.6 Raumaspekt

Bezogen auf die geografische Ausdehnung können Kooperationen in **regionale, nationale** und **internationale Kooperationen** differenziert werden. Besonders regionale und internationale Kooperationen haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Die auch als regionale Cluster in der Literatur diskutierten Kooperationen haben ggü. internationalen Kooperationen zwei wesentliche Vorteile. Die Partnerwahl gestaltet sich meistens unproblematischer und der Vertrauensaufbau gelingt wesentlich einfacher. Beispiele für regionale Kooperationen sind das Forschungsprojekt

---

<sup>271</sup> Diese Variante wird von *Eßig* Beauftragungsvariante genannt. Vgl. Eßig, M. 2002, S.273.

<sup>272</sup> Diese Variante wird von *Eßig* Spezialisierungsvariante genannt. Vgl. Eßig, M. 2002, S.273.

<sup>273</sup> Ein fokales Unternehmen wird auch als dominantes Unternehmen in einer Lieferkette bezeichnet. Abhängige Lieferanten innerhalb der Lieferkette richten sich nach dem Zielsystem des fokalen Unternehmens aus. Vgl. Busch, A./Dangelmaier, W. 2004, S.10f.

<sup>274</sup> Vgl. Arnold, U. 1997, S.118f.; Arnold, U. 1998, S.5ff.; Eggers, T./Engelbrecht, A. 2005, S.6ff.; Eßig, M. 1999, S.142ff.; Eßig, M. 2002, S.273; o.V. 2005b.; Hieronimus, M./Ahlf, N. 2004, S.5; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.24.

„Einkaufskooperationen mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg“ des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg oder die Initiative der Firma Bühler. Das Einsparpotenzial bei den Materialeinstandspreisen bezifferte sich in Baden-Württemberg auf 1-15%, je nach kooperierendem Teilnehmer.<sup>275</sup> Bei Bühler wurde eine Kooperation mit mehreren regionalen Unternehmen, die in keiner Wettbewerbsposition stehen, eingegangen. Zusammen sollen Synergien durch eine gemeinsame Beschaffung von Materialien erreicht werden.<sup>276</sup>

### 3.2.2.7 Zeitaspekt

Kooperationen können auch anhand des Zeitbezugs differenziert werden. Je nach Zielsetzung, Zeit für den Aufbau der Kooperation und geplanter Nutzungsdauer kann die Zeitdimension unterschiedlich ausfallen. Unterschieden werden befristete, also eher projektbezogene Kooperationen, von **dauerhaften Kooperationen**. Befristete Kooperationen lassen sich in **einmalige**, **sporadische** und **regelmäßige Kooperationen** unterteilen. Zwar wird Kooperationen in der Literatur eher eine langfristige Ausrichtung zugeschrieben, andererseits wird das Motiv der Flexibilität im Vergleich zu hierarchischen Organisationsformen hervorgehoben. In kurzfristigen Kooperationen können zwar die koordinationserleichternden Effekte langfristig-stabiler Kooperationen, gerade durch Integration der IT-Systeme und den Aufbau von Vertrauen, nicht genutzt werden, jedoch bieten internetbasierte Geschäftsmodelle wie elektronische Marktplätze gerade für Beschaffungsk Kooperationen ein besonders geeignetes Potenzial, um projektbezogen konkrete Materialbedarfe gemeinschaftlich zu beschaffen. Ein weiterer Grund für kurzfristige Kooperationen ist bspw. die Reaktion auf ein plötzlich auftretendes Anbietermonopol, ähnlich wie es Anfang 2008 im Rohstoffsektor zu

---

<sup>275</sup> Vgl. Eßig, M. 1999, S.173ff. *Eßig* beschreibt verschiedenste empirische Befunde zum Forschungsprojekt „Einkaufskooperationen mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg“.

<sup>276</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.13; Piontek, J. 1998, S.28; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.16. Das *Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung* hat 2000 eine Studie zur Verbreitung regionaler Kooperationen in der deutschen Investitionsgüterindustrie veröffentlicht. Untersucht wurden dabei die Bereiche Vertrieb, Beschaffung, Service und Produktion. Vgl. Kinkel, S./Lay, G. 2000.

beobachten war.<sup>277</sup> Nach dem gemeinschaftlichen Beschaffungsprojekt endet das Kooperationsverhältnis oder kann zu einem längerfristigen Interesse werden.<sup>278</sup>

### 3.2.2.8 Organisationsgröße

Ein wesentliches Merkmal zur Entscheidung für oder gegen eine Kooperation stellt die Organisationsgröße der potenziellen Kooperationspartner dar. Als **homogene** Kooperationen werden in diesem Zusammenhang Partnerschaften von ähnlich großen Organisationen bezeichnet. Der Nutzen der Kooperation sollte sich in einer homogenen Kooperation gleichmäßiger auf die Teilnehmer verteilen als in einer inhomogenen Kooperation. Als **inhomogene** Kooperation können Partnerschaften verstanden werden, in denen die Teilnehmer signifikante Größenunterschiede aufweisen. Inhomogene Kooperationen laufen Gefahr, dass kleinere Teilnehmer überproportional von der Kooperation profitieren und der Nutzenzuwachs für größere Teilnehmer eher gering ist.<sup>279</sup>

### 3.2.2.9 Steuerungsform

Kooperationen können in Bezug auf ihre Steuerungsform in monozentrische und polyzentrische Kooperationen eingeteilt werden. **Monozentrische** Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, dass es ein zentral steuerndes, fokales Unternehmen gibt, welches i.d.R. aufgrund seiner Größe, finanziellen Stellung oder seines Know-how-Vorsprungs führend ist. Die Beeinflussungsmöglichkeit der Kooperation in Bezug auf Art und Inhalt der Marktbearbeitung sowie Form der Zusammenarbeit ist für das fokale Unternehmen groß. Die weiteren Kooperationspartner sind vom fokalen

---

<sup>277</sup> Die Preise für Rohstoffe waren Anfang 2008 auf Rekordjagd. Staatskonzerne und Staatsfonds investieren in großem Stil in Rohstoffunternehmen, um die Belieferung der eigenen Industrien sicher zu stellen. Gerade im Mittelstand schlagen Preisverschärfungen stark durch. Vgl. Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40; Semmann, C. 2008, S.54f. Für die Rohstoffsituation Anfang 2008 siehe beispielhaft o.V. 2005a; o.V. 2008a.

<sup>278</sup> Vgl. Arnold, U. 1997, S.119; Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.73; Eggers, T./Engelbrecht, A. 2005, S.9; Hieronimus, M./Ahlf, N. 2004, S.7; Morschett, D. 2005, S.395ff.; Piontek, J. 1998, S.28; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.16; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.461.

<sup>279</sup> Vgl. Christe, R. 1998, S.48; Meyer, T. 2006a, S.37. Siehe hierzu auch Blight, D. o.J.

Unternehmen oftmals abhängig.<sup>280</sup> Demgegenüber kann in **polyzentrischen** Kooperationen im Extremfall jedes Unternehmen einen Teil der Steuerung übernehmen. Zwischen den Kooperationspartnern können dabei gegenseitige Abhängigkeiten bestehen.<sup>281</sup>

### 3.2.2.10 Anzahl der Teilnehmer

Die Kooperation ist gekennzeichnet durch ein Spannungsfeld zwischen Autonomie auf der einen Seite und Interdependenz auf der anderen Seite. Mindestens zwei Partner schließen sich freiwillig zu einer Kooperation zusammen. Rechtlich können die kooperierenden Unternehmen zwar selbständig bleiben, zumindest für den Bereich der Kooperation müssen sie aber ihre wirtschaftliche Selbständigkeit zugunsten der Zusammenarbeit aufgeben. Kooperationssubjekte können neben unterschiedlichen Unternehmen auch innerbetriebliche Subjekte wie bspw. Abteilungen oder Individuen sein. Die Anzahl der Teilnehmer kann durch ein Kontinuum beginnend mit zwei bis theoretisch unendlich beschrieben werden. Abgegrenzt werden sollen im Rahmen dieser Arbeit Kooperationen zwischen **zwei Teilnehmern** (bilaterale Kooperationen) von Kooperationen zwischen **wenigen Teilnehmern** (multilaterale Kooperationen mit signifikanter Einflussmöglichkeit einzelner Teilnehmer) und Kooperationen zwischen **vielen Teilnehmern** (multilaterale Massenkooperationen wie bspw. Einkaufsgenossenschaften mit oftmals hunderten von Mitgliedern).<sup>282</sup>

---

<sup>280</sup> Die durch eine besondere Machtstellung der großen Automobilkonzerne geprägte Automobilbranche ist ein Beispiel für ein derartiges Steuerungsmodell. Vgl. Eggers, T./Engelbrecht, A. 2005, S.8.

<sup>281</sup> Vgl. Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. 2003, S.5; Eggers, T./Engelbrecht, A. 2005, S.8; Halbleiter, M. 2005, S.398f.; Piontek, J. 1998, S.28; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.41f.

<sup>282</sup> Vgl. Bruhn, M. 2005, S.1284; Christe, R. 1998, S.48f.; Eßig, M. 1999, S.44f.; Morschett, D. 2005, S.389ff.; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.17; Scherm, E. 2005, S.913f.; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.22. *Morschett* differenziert bilaterale Bindungen, trilaterale Bindungen, einfache Netzwerke und komplexe Netzwerke und beschreibt damit sowohl die Anzahl der Teilnehmer als auch deren Beziehungen zusammenhängend. Im Rahmen dieser Arbeit werden die beiden Merkmale getrennt durch die Anzahl der Teilnehmer zum einen und die Steuerungsform zum anderen betrachtet. Vgl. Morschett, D. 2005, S.389ff. *Christe* hält eine Anzahl von 7-15 Kooperationspartnern für eine angemessene Anzahl Beteiligter, so dass eine Vertrauensbildung gut möglich ist. Vgl. Christe, R. 1998, S.48.

### 3.2.2.11 Reichweite

Die Reichweite differenziert zwischen unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Kooperationen. Als **unternehmensintern** können Kooperationen angesehen werden, die innerhalb eines einzelnen Unternehmens oder zwischen Unternehmen eines Konzerns stattfinden. Konzernstrukturen setzen sich vermehrt auch im Mittelstand durch, wodurch die Bedeutung intraorganisationaler Kooperationen steigt. Kooperationen rechtlich selbständiger Organisationseinheiten sind dagegen ausschließlich **überbetriebliche** Kooperationen. Zwar beschreiben viele Autoren Kooperationen generell als überbetriebliches Phänomen, im Rahmen dieser Arbeit werden intraorganisationale Kooperationen jedoch ebenfalls Berücksichtigung finden.<sup>283</sup>

### 3.2.2.12 Vertragsgestaltung

In der Literatur werden bindende vertragliche Vereinbarungen nicht durchgehend als notwendiges Merkmal einer Kooperation gesehen. Eine Zusammenarbeit beruht zwar immer auf entsprechenden Willenserklärungen der Kooperationsteilnehmer, eine **schriftliche Fixierung** ist dabei nicht unbedingt notwendig.<sup>284</sup> Denkbar ist, dass neben schriftlichen oder **mündlichen Absprachen** auch Kooperationen **ohne Absprachen** entstehen können. Beispiele für derartige Kooperationen sind Ad-hoc-Kooperationen auf elektronischen Marktplätzen oder die Nutzung von BDL, falls diese selbständig weitere Kooperationspartner aufnehmen können.<sup>285</sup>

---

<sup>283</sup> Vgl. Schotanus, F./Telgen, J. 2005, S.1; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.12. Ahlert/Evanschitzky/Wunderlich beschreiben kooperative Unternehmensnetzwerke als die weltweit am stärksten wachsende Organisationsform für unternehmerische Aktivitäten. Vgl. Ahlert, D./Evanschitzky, H./Wunderlich, M. 2005, S.625.

<sup>284</sup> Appelfeller/Buchholz sprechen bei Vereinbarungen von einer Spannweite von formlosen Absprachen bis zu schriftlichen Verträgen. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.84. Auch Eßig sieht die schriftliche Vertragsform mit hohem Bindungscharakter nicht als notwendiges, konstituierendes Merkmal an. Vgl. Eßig, M. 1999, S.46.

<sup>285</sup> Vgl. Arnold, U. 1997, S.118; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.89; Eßig, M. 2001, S.34; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.15.

### 3.3 Definition der Beschaffungsk Kooperation

#### 3.3.1 Literaturüberblick zu Definitionen von Beschaffungsk Kooperationen

Wie oben beschrieben hat sich keine eindeutige und einheitliche Definition von Ko-  
operation in der betriebswirtschaftlichen Literatur durchgesetzt.<sup>286</sup> Es wurden konsti-  
tuierende Merkmale aufgezeigt, anhand derer der Begriff der Kooperation erklärt  
werden kann. Auch der Begriff der Beschaffungsk Kooperation kann nicht eindeutig  
definiert werden und unterliegt den oben ausgeführten konstituierenden Merkmalen.  
Es handelt sich somit um eine beliebig auszugestaltende Kooperation bezogen auf  
den fest vorgeschriebenen Teilbereich der Beschaffung.<sup>287</sup> Definitionen aus der Lite-  
ratur beziehen sich oft auf das Kooperationssubjekt und setzen i.d.R. eine überbe-  
triebliche Beschaffungsk Kooperation voraus. Beschreibungen von Ausgestaltungen  
der Kooperation findet man in den Definitionen nur vereinzelt bzw. wenn Autoren ei-  
ne bestimmte Form von Beschaffungsk Kooperation untersuchen.<sup>288</sup>

In der Praxis und Literatur wird in Bezug auf Beschaffungsk Kooperationen eine Viel-  
zahl von Definitionen verwendet.<sup>289</sup> Nachfolgend sollen exemplarisch einige Autoren  
aufgeführt werden, die den **Begriff der Beschaffungsk Kooperation** definieren.<sup>290</sup>

#### □ Hendrick (1997)

“A purchasing consortium, as defined for this research study, consists of two or more  
independent organizations that join together, either formally or informally, or through  
an independent third party, for the purpose of combining their individual requirements  
for purchased materials, services, and capital goods to leverage more value-added  
pricing, service, and technology from their external suppliers than could be obtained if  
each firm purchased goods and services alone.”<sup>291</sup>

<sup>286</sup> Vgl. Benkenstein, M./Beyer, T. 2005, S.799f.; Eggert, T./Engelbrecht, A. 2005, S.3; Eßig, M. 1999, S.44; Tella, E./Virolainen, V.-M. 2005, S.162.

<sup>287</sup> Siehe hierzu ausführlich Kapitel 3.2.2.

<sup>288</sup> Vgl. Eßig, M. 1999, S.111ff.

<sup>289</sup> Eßig nennt einige Begrifflichkeiten, die aber auf den Gesamtbegriff der Beschaffungsk Koopera-  
tion inkl. dem SCM bezogen sind. Vgl. Eßig, M. 2007, S.102. Schotanus nennt insgesamt 171  
verschieden Begrifflichkeiten für Kooperationen in der Beschaffung. Vgl. Schotanus, F. 2007,  
S.12f. Siehe auch Tella, E./Virolainen, V.-M. 2005, S.162.

<sup>290</sup> Da es in Wissenschaft und Praxis keine einheitlichen Bezeichnungen für Beschaffungsk Koope-  
rationen gibt, werden im Folgenden verschiedene Begriffe berücksichtigt, die im weitesten  
Sinne mit dem Begriff der Beschaffungsk Kooperation synonym verwendet werden können.

<sup>291</sup> Hendrick, T.E. 1997, S.7.

**□ Boutellier/Corsten (2002)**

„Ein Einkaufskonsortium besteht aus zwei oder mehr unabhängigen Organisationen, die sich formell oder informell, mit oder ohne Unterstützung von Dritten zusammenschließen mit der Absicht, ihre individuellen Bedarfe für Materialien, Dienstleistungen oder Investitionen zu bündeln.“<sup>292</sup>

**□ Tella/Violainen (2005)**

„Consortium purchasing is horizontal cooperation between independent organizations that pool their purchases in order to achieve various benefits.“<sup>293</sup>

**□ Schotanus, F./Telgen, J. (2005)**

“We define cooperative purchasing as the cooperation between two or more independent organizations in one or more steps of the procurement process by pooling their purchasing volumes, information and/or resources to improve their performance.”<sup>294</sup>

**□ Bakker/Walker/Harland/Warrington (2006)**

“The bringing together (or pooling) of the purchasing function of two or more organizations”<sup>295</sup>

**□ Eßig (2007)**

„Einkaufskooperationen sind horizontal ausgerichtete Kooperationsformen. Im Mittelpunkt steht der Bündelungsgedanke. Während bei Zulieferkooperationen Unternehmen auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette zusammenarbeiten, werden Einkaufskooperationen in der Regel von Mitgliedern derselben Wertschöpfungsstufe getragen.“<sup>296</sup>

---

<sup>292</sup> Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.67. Siehe auch Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.68.

<sup>293</sup> Tella, E./Violainen, V.-M. 2005, S.162.

<sup>294</sup> Schotanus, F./Telgen, J. 2005, S.1.

<sup>295</sup> Bakker, E./Walker, H./Harland, C./Warrington, J. 2006, S.1. *Baker/Walker/Harland/Warrington* weisen darauf hin, dass in der Definition von collaborative purchasing nicht von einer Zusammenarbeit von unabhängigen Organisationen gesprochen wird. Dadurch können sie auch innerbetriebliche Beschaffungsk Kooperationen und Beschaffungsk Kooperationen in miteinander verbundenen Organisationen der öffentlichen Verwaltung adressieren. Vgl. Bakker, E./Walker, H./Harland, C./Warrington, J. 2006, S.2.

<sup>296</sup> Eßig, M. 2007, S.105. Siehe hierzu auch Eßig, M. 2001, S.32.

### 3.3.2 Ableitung der Definition von Beschaffungsk Kooperation

Für das Begriffsverständnis der vorliegenden Arbeit reichen diese Definitionen nicht aus. Unter dem Begriff der Beschaffungsk Kooperation soll daher unter Berücksichtigung der vielfältigen Merkmale zur Ausgestaltung von Beschaffungsk Kooperationen folgende **Begriffsdefinition** zu Grunde gelegt werden:

„Eine Beschaffungsk Kooperation besteht aus mindestens zwei Organisationseinheiten, die zu beziehende Materialien, Leistungen und/oder Informationen bündeln. Die gemeinschaftlich durchgeführten Prozesse können von der gemeinsamen Bearbeitung der Beschaffungsmärkte, Vertragsverhandlung bis zur Bestellabwicklung reichen und somit strategische als auch operative Beschaffungsaufgaben umfassen.“<sup>297</sup>

Die Definition lässt im Bereich des Kooperationsumfangs viel Ausgestaltungsspielraum zu. Eine Systematisierung der Beschaffungsk Kooperation in verschiedene Formen ist aufgrund der Komplexität des Phänomens Beschaffungsk Kooperation sinnvoll. Letztendlich bleibt festzustellen, dass es kaum Betrachtungsobjekte der Wirtschaftswissenschaften gibt, die eine dermaßen ausgeprägte Heterogenität aufweisen wie Kooperationen, bzw. auch Beschaffungsk Kooperationen. In der Praxis kommen Kooperationen in vielfältigen Erscheinungsformen vor.<sup>298</sup>

## 3.4 Erklärungsansätze von Beschaffungsk Kooperationen

### 3.4.1 Ansatz der Transaktionskostentheorie

#### 3.4.1.1 Einführung in die Neue Institutionenökonomik

Die Neue Institutionenökonomik ist nach wie vor Bestandteil vieler Arbeiten zu Netzwerken, Kooperationen oder Allianzen.<sup>299</sup> Aufgrund des hohen Erklärungsgehalts

---

<sup>297</sup> In der Definition wird neben dem institutionellen Begriffsverständnis auf das prozessbezogene Verständnis eingegangen. Viele Autoren beschränken sich bei der Definition von Beschaffungsk Kooperationen auf das institutionelle Begriffsverständnis und beschreiben die prozessbezogene Sichtweise eher am Rande (siehe Kapitel 3.3.1).

<sup>298</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.19.

<sup>299</sup> Beispielhaft kann hier auf die von *Eßig* aufgeführte Auflistung verwiesen werden. Vgl. Eßig M. 1999, S.56. Weitere aktuelle Beispiele sind Arbeiten von Bausch, A./Glaum, M. 2003, S.41ff.; Rautenstrauch, T. 2004, S.355ff.; Eberl, P./Kabst, R. 2006, S.107ff.; Woratschek, H./Roth, S. 2005, S.141ff.

wird die Transaktionskostentheorie als Basis für einen multikausalen Erklärungsansatz von Beschaffungsk Kooperationen verwendet.<sup>300</sup>

Die in der **Neoklassik** entwickelten Theorien beruhen auf den unrealistischen Annahmen eines vollkommenen Marktes, der von rational handelnden Individuen ausgeht. Jedes Individuum verfügt über vollkommene Markttransparenz und ist als Nutzen- bzw. Gewinnmaximierer<sup>301</sup> rein preisorientiert getrieben. Organisatorische Probleme oder ökonomische Institutionen werden als gegeben hingenommen und in der neoklassischen Betrachtung ausgeklammert.<sup>302</sup>

Die Theorien der **Neuen Institutionenökonomik** setzen dort an, wo die neoklassischen Theorien nicht aktiv geworden sind. Speziell das menschliche Verhalten soll als real existierendes Phänomen Einzug in die neue Denkweise finden. Als verhaltensorientierte Betriebswirtschaft wird das Fach als angewandte Sozialwissenschaft verstanden.<sup>303</sup> *Williamson (1985)*, der neben *Coase (1937)* einer der führenden Vertreter der Neuen Institutionenökonomik ist, geht von dem Menschen als Gestalter von Verträgen aus.<sup>304</sup> Die Gestaltung stützt sich auf begrenzte Rationalität<sup>305</sup>, ausgehend von unvollständigen Informationen der Marktteilnehmer und der Verfolgung von Eigeninteressen durch opportunistisches Verhalten<sup>306</sup>. Ansätze der Neuen Institutio-

---

<sup>300</sup> Siehe hierzu auch grundlegende Arbeiten von *Arnold* und *Eßig*. Vgl. *Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.12ff.*; *Eßig, M. 1999, S.55ff.*

<sup>301</sup> Anbietende Unternehmen handeln in der neoklassischen Theorie gewinnmaximierend, nachfragende Haushalte nutzenmaximierend. Vgl. *Eßig, M. 1999, S.58.*

<sup>302</sup> Vgl. *Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.13*; *Eßig, M. 1999, S.56ff.* Zur Kritik am Naturalismus siehe *Hartmann, D./Janich, P. 1996, S.13ff.*

<sup>303</sup> Zur Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft siehe *Ulrich, H. 1984, S.168ff.*

<sup>304</sup> Siehe hierzu grundlegend die Werke von *Williamson* und *Coase*. Siehe *Coase, R. H. 1937*, *Williamson, O.E. 1985*, *Williamson, O.E. 1990*.

<sup>305</sup> In diesem Zusammenhang wird auch von Bounded Rationality gesprochen. Es wird unterstellt, dass sich Wirtschaftssubjekte nicht vollständig rational verhalten können, da nicht alle Informationen und Einflüsse unter rationalen Gesichtspunkten aufgenommen und verarbeitet werden können. Vgl. *Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.14*; *Boomers, A. 2006, S.69f.*; *Eßig, M. 1999, S.59*; *Jost, P.-J. 2004, S.1451f.*; *Macbeth, D.K./Ferguson, N. 1994, S.97*; *Saggau, B. 2007, 65*; *Sydow, J. 1992, S.130f.*; *Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. 2006, S.807*; *Wohlgemut, O. 2002, S.50*; *Williamson, O. E. 1990, S.49ff.*

<sup>306</sup> In diesem Zusammenhang wird auch von Opportunismus gesprochen. *Williamson* versteht unter Opportunismus die Anwendung von List zur Verfolgung des Eigeninteresses. Das Verhalten der Menschen schließt krasse Formen wie Lügen, Stehlen und Betrügen ein. Vgl. *Williamson, O.E. 1990, S.53ff.* Siehe auch *Boomers, A. 2006, S.69f.*; *Eßig, M. 1999, S.60*; *Macbeth, D.K./Ferguson, N. 1994, S.97.*

nenökonomik sind, wie in Tabelle 3.2 dargestellt, die Gebiete der Transaktionskosten, Verfügungsrechte und Delegationsbeziehungen.<sup>307</sup>

<b>Merkmals- Ansatz</b>	<b>Property-Rights- Theorie</b>	<b>Transaktionskosten- Theorie</b>	<b>Prinzipal-Agent- Theorie</b>
<b>Untersuchungs- gegenstand</b>	Gestaltung und Ver- teilung von Verfügungsrechten	Transaktions- beziehungen	Prinzipal-Agent- Beziehungen
<b>Untersuchungseinheit</b>	Individuum	Transaktion	Individuum
<b>Verhaltensannahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Nutzenmaximierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Nutzenmaximierung</li> <li>▪ begrenzte Rationalität</li> <li>▪ Opportunismus</li> <li>▪ Risikoneutralität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Nutzenmaximierung</li> <li>▪ beschränkte Rationalität</li> <li>▪ Risikobereitschaft</li> <li>▪ Risikoaversion</li> </ul>
<b>Gestaltungsvariable</b>	Handlungs- und Verfügungsrechtssystem	Koordinationsmechanismus	Vertrag oder Vereinbarung
<b>Beschreibung der Austauschbeziehungen</b>	keine spezifische Beschreibung	Beschreibung mit Hinweis auf Häufigkeit und Unsicherheit der Transaktion und auf Problematik transaktionsspezifischer Investitionen	Beschreibung mit Hinweis auf ungleiche Informationsverteilung, die Verteilung von Risiken und bestehenden Unsicherheiten

Tabelle 3.2: Ansätze der Neuen Institutionenökonomik<sup>308</sup>

Die Argumentationslinie für die Beantwortung der Frage nach dem Grund für das Vorhandensein und der Vorteilhaftigkeit von Beschaffungskoperationen basiert auf dem Prinzip der Kosteneffizienz. Die Gesamtkosten der Beschaffungsfunktion setzen sich aus Transaktionskosten und Beschaffungskosten zur Erbringung der eigentli-

<sup>307</sup> Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.14; Eßig, M. 1999, S.56ff.; Rautenstrauch, T. 2004, S.359ff.; Swoboda, B. 2005, S.46ff. Sydow, J. 1992, S.130f.; Tella, E./Virolainen, V.-M. 2005, S.162f.; Williamson, O. E. 1990, S.49ff. Siehe hierzu auch Windeler, A. 2005, S.218ff.

<sup>308</sup> Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. 2006, S.807. Eine Einführung in die verschiedenen Ansätze der Neuen Institutionenökonomik geben Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.16f.; Boomers, A. 2006, S.69f.; Wohlgemut, O. 2002, S.47ff.; Woratschek, H./Roth, S. 2005, S.148ff.

chen beschaffungswirtschaftlichen Leistung zusammen. Diese Überlegung führt zur Neuen Institutionenökonomik. Die Property-Rights-Theorie untersucht die primär volkswirtschaftlich betrachtete Allokation von Verfügungsrechten aus Eigentum oder Verträgen. Die Principal-Agent-Theorie thematisiert die Beziehung von Auftragsempfängern (Agent) und Delegierenden (Prinzipal). Zur Untersuchung der Kosteneffizienz bietet sich die Transaktionskostentheorie an, welche die bei der Übertragung von Verfügungsrechten entstehenden Kosten betrachtet. Erweitert wird der Ansatz der Transaktionskosten um die Erkenntnisse der Produktionskostentheorie.<sup>309</sup>

### 3.4.1.2 Transaktionskosten

Im Folgenden wird der Ansatz der Transaktionskostentheorie für die Erklärung der Institution der Beschaffungsk Kooperation neben den klassischen Institutionen Markt und Hierarchie verwendet. Zunächst soll der Begriff der **Transaktionskosten (TAK)** geklärt werden. TAK sind anfallende Kosten durch die Organisation und Abwicklung arbeitsteiliger Aufgaben.<sup>310</sup> TAK können am Markt und in der Hierarchie anfallen. Zur besseren Verdeutlichung werden die TAK im Folgenden, wie in Abbildung 3.1 dargestellt, in **marktliche TAK (TAK i.e.S.)** und **hierarchische Organisationskosten (TAK i.w.S.)** differenziert.

Markt		Unternehmen	
Fremdfertigungskosten (des Marktes)	Transaktionskosten i.e.S.	Produktionskosten (des Unternehmens)	Organisationskosten (TAK i.w.S.)
Kosten für die Herstellung eines Gutes/einer DL	Kosten für die Übertragung von Verfügungsrechten	Kosten für die Herstellung eines Gutes/einer DL	Kosten für die Aufrechterhaltung der eigenen Produktion

Abbildung 3.1: Transaktions- und Produktionskosten<sup>311</sup>

<sup>309</sup> Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.12ff.; Swoboda, B. 2005, S.48f.; Woratschek, H./Roth, S. 2005, S.148ff.

<sup>310</sup> Angelehnt an Picot erklärt Boomers diese Definition von TAK als eine in vielen Arbeiten allgemein akzeptierte Definition. Vgl. Boomers, A. 2006, S.74. Siehe hierzu auch Arnold, U. 2007b, S.72.

<sup>311</sup> Ähnlich Boomers, A. 2006, S.74; Eßig, M. 1999, S.69.

Zu unterscheiden sind Transaktionskosten von den primär in der Neoklassik behandelten Produktionskosten, die klassisch betrachtet im eigenen Unternehmen, aber auch im Markt<sup>312</sup> anfallen. Verglichen werden TAK durch *Williamson* mit den Reibungsverlusten der Physik. Er spricht in diesem Zusammenhang von den Betriebskosten der Volkswirtschaft. TAK i.e.S. werden von *Williamson* in Ex-ante-TAK und Ex-post-TAK aufgeteilt. **Ex-ante-TAK** sind alle marktbezogenen Kosten im Vorfeld einer Transaktion. **Ex-post-TAK** beschreiben alle Kosten im Nachgang einer Transaktion.<sup>313</sup> Eine genauere Unterscheidung nehmen *Picot/Reichwald/Wigand* vor. TAK i.e.S. werden in Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten strukturiert.<sup>314</sup> Auch *Beimborn* beschreibt verschiedene Beispiele für ex-ante-TAK und ex-post-TAK.<sup>315</sup> Es wird deutlich, dass in der neoklassischen Sichtweise durch die Annahme vollkommener Märkte und Informationen derartige Reibungskosten kategorisch ausgeschlossen wurden. TAK i.w.S. sind alle Organisationskosten zur Aufrechterhaltung der unternehmenseigenen Produktion, bspw. Kosten zur Beeinflussung der Motivation von Mitarbeitern, zur Errichtung organisatorischer Strukturen und für Steuerungsaktivitäten. Bei der Analyse der TAK wird das Ziel verfolgt, diejenige Institution zu finden, die bei gegebenen Produktions- bzw. Fremdfertigungskosten und -leistungen die TAK minimiert.<sup>316</sup>

### 3.4.1.3 Determinanten auf die Höhe der Transaktionskosten

Die Wahl der optimalen Institution beruht maßgeblich auf den Erkenntnissen der Transaktionskostentheorie. Zentrale Determinanten der Transaktionskosten sind die Spezifität der Investitionen<sup>317</sup>, die strategische Bedeutung, die Unsicherheit und

<sup>312</sup> Auch Fremdfertigungskosten genannt. Vgl. Boomers, A. 2006, S.74.

<sup>313</sup> Vgl. Williamson, O.E. 1990, S.22-25.

<sup>314</sup> Vgl. Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.49. Siehe auch Petry, T. 2006, S.145ff.; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.32f.; Sydow, J. 1992, S.130; Wohlge-mut, O. 2002, S.53ff.

<sup>315</sup> Vgl. Beimborn, D. 2008, S.38.

<sup>316</sup> Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.18f.; Bausch, A./Glaum, M. 2003, S.52ff.; Boomers, A. 2006, S.73ff.; Bretzke, W.-R. 2008, S.250ff.; Eßig, M. 1999, S.66f.; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.49f.; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.33ff.; Swoboda, B. 2005, S.47; Sydow, J. 1992, S.130 u. 146ff.; Tella, E./Virolainen, V.-M. 2005, S.162f.; Werner, H. 2008, S.37f.; Williamson, O.E. 1990, S.21; Woratschek, H./Roth, S. 2005, S.155.

<sup>317</sup> Mit Investitionen sind hier die Investitionen gemeint, die ein Beteiligter leisten muss, damit eine Transaktion zustande kommt. Vgl. Woratschek, H./Roth, S. 2005, S.157.

Komplexität sowie die Transaktionshäufigkeit und -atmosphäre. Die Analyse der TAK bezieht sich auf die marktlichen TAK i.e.S. und impliziert, dass bei steigenden TAK i.e.S. die hierarchischen TAK i.w.S. vorteilhafter bzw. verhältnismäßig günstiger werden.<sup>318</sup>

#### □ **Spezifität der Investition**

Die Spezifität ist eine bedeutende Determinante auf die Höhe der TAK i.e.S. Steigt die Spezifität, fällt die Quasi-Rente umso höher aus. Die Quasi-Rente beschreibt jenen Wertverlust, der durch den Einsatz von Ressourcen in der nächstbesten Verwendung ggü. der eigentlichen Transaktion entsteht. Es wird z.B. nach Beendigung einer Geschäftsbeziehung eine Standardsoftware problemlos in der nächstbesten Transaktion weiterverwendet. Eine Spezialmaschine wird dagegen ggf. wertlos. Es lassen sich folgende Arten von Spezifität differenzieren.<sup>319</sup>

- ▶ **Standortspezifität:** Spezifische, ortsgebundene Anlagen
- ▶ **Sachmittelspezifität:** Spezifische Maschinen und Technologien
- ▶ **Humanspezifität:** Spezifische Mitarbeiterqualifikationen
- ▶ **Zweckgebundene Sachmittel:** Spezifische Sachwerte, die bei Wegfall der Transaktion Überkapazitäten darstellen

Die Spezifität einer Geschäftsbeziehung kann sich im Laufe der Zeit verändern. Werden im Rahmen der Geschäftsbeziehung bspw. logistische oder informationstechnische Systeme integriert, erhöht sich damit die Spezifität der Beziehung und wirkt sich erhöhend auf die TAK i.e.S. im Falle eines geplanten Wechsels des Partners aus.<sup>320</sup> Problematisch wird die Spezifität im Falle opportunistischen Verhaltens durch Maximierung des eigenen Nutzens auf Kosten des Vertragspartners. Die sogenannte **Small-Numbers-Situation** (geringe Anzahl potenzieller Transaktionspartner) steigert bspw. die Abhängigkeit und Opportunitätsgefahr. Generell kann für Transaktionen mit hoher Spezifität eine Abwicklung über tendenziell eher hierarchische Organisations-

---

<sup>318</sup> *Boomers* zeigt eine Übersicht häufig verwendeter Einflussgrößen auf die TAK. Vgl. *Boomers, A.* 2006, S.92.

<sup>319</sup> Vgl. *Arnold, U./Eßig, M.* 1997, S.20f.; *Boomers, A.* 2006, S.91ff.; *Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T.* 2003, S.50ff. Beispiele für Spezifität in der Beschaffung sind globale Einkaufskorrespondenzen, Integration von IT-Systemen oder strategisches Mitarbeiter-Know-how.

<sup>320</sup> *Williamson* spricht in diesem Zusammenhang von einer fundamentalen Transformation. Vgl. *Williamson, O. E.* 1990, S.70ff.

formen empfohlen werden. Eine marktliche Transaktion kann in diesem Fall eine erhöhte Abhängigkeit und somit Ausbeutungsgefahr durch opportunistisches Verhalten bedeuten. Bei niedriger Spezifität ist der Markt die dominierende Institution, da der Wettbewerb opportunistisches Verhalten in diesem Fall beschränkt. Würde ein Marktteilnehmer durch Opportunismus auffallen, wäre ein Wechsel zu einem anderen Marktteilnehmer leicht möglich.<sup>321</sup>

#### □ **Strategische Bedeutung**

Eine weitere wichtige Determinante auf die Höhe der TAK i.e.S. ist die strategische Bedeutung der Transaktion. Fallen hohe Spezifität der Investitionen und hohe strategische Bedeutung bei der Leistungserstellung zusammen, kann im Sinne von *Prahalad/Hamel*<sup>322</sup> von einer Kernkompetenz gesprochen werden. Die dafür verwendeten Fähigkeiten sollten unternehmensintern organisiert werden. Ist eine Transaktion durch hohe Spezifität aber geringe strategische Bedeutung gekennzeichnet, können Standardisierungsbestrebungen dazu führen, die Transaktion an den Markt auszulagern. Eine hohe strategische Bedeutung impliziert i.d.R. eine gleichzeitig hohe Spezifität, da hierbei die Abgrenzung von der Konkurrenz und somit die Stärkung der Wettbewerbsposition im Vordergrund steht.<sup>323</sup>

#### □ **Unsicherheit und Komplexität**

Als **Unsicherheit** werden die Anzahl und das Ausmaß nicht planbarer Aufgabenänderungen angesehen, sowie das nicht planbare Verhalten von Transaktionspartnern, bspw. das Verhalten bei der Durchsetzung von Ansprüchen aus Verträgen.<sup>324</sup> Durch asymmetrisch verteilte Informationen, bedingt durch die kognitive Überforderung der

<sup>321</sup> Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.19ff.; Bausch, A./Glaum, M. 2003, S.52ff.; Boomers, A. 2006, S.91ff.; Eßig, M. 1999, S.70ff.; Jost, P.-J. 2004, S.1450f.; Petry, T. 2006, S.28f.; Rautenstrauch, T. 2004, S.359ff.; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.33; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.50f.; Semlinger, K. 2006, S.42ff.; Wohlgemut, O. 2002, S.50f.; Woratschek, H./Roth, S. 2005, S.155ff.;

<sup>322</sup> Vgl. Prahalad, C.K./Hamel, G. 1990, S.79ff.

<sup>323</sup> Vgl. Boomers, A. 2006, S.96ff.; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.51f.; Wohlgemut, O. 2002, S.51. Standardisierung als strategische Stoßrichtung der Beschaffung wird von *Appelfeller/Buchholz* beschrieben. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.77ff. *Boomers* beschreibt, dass eine Differenzierung zwischen Spezifität und strategischer Bedeutung nur selten sinnvoll erscheint. Vgl. Boomers, A. 2006, S.96. *Picot/Reichwald/Wigand* differenzieren zwischen beiden Determinaten und leiten aus der Differenz strategische Handlungsempfehlungen ab. Vgl. Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.52. Für die Beschaffung sind bspw. produktionsrelevante Materialien oder hohe Beschaffungsvolumina strategisch bedeutsam.

<sup>324</sup> Es wird auch von hidden intentions gesprochen. Vgl. Woratschek, H./Roth, S. 2005, S.156.

Marktteilnehmer (begrenzte Rationalität), besteht die Gefahr, dass Transaktionspartner einen Informationsvorsprung opportunistisch ausnutzen. Unsicherheit verstärkt die Bedeutung der Spezifität und verursacht eine Erhöhung der TAK i.e.S. Als **Komplexität** wird die Vielzahl an zu berücksichtigenden Faktoren bezeichnet. Zwar besteht bei den Faktoren nicht unbedingt Unsicherheit, jedoch entstehen Probleme bei der Bewältigung der komplexen Problemfelder. Durch erhöhte Unsicherheit und Komplexität insb. im Zusammenspiel mit hoher Spezifität und strategischer Bedeutung werden hierarchische Organisationsformen vorteilhafter.<sup>325</sup>

#### □ **Transaktionshäufigkeit und -atmosphäre**

Die **Transaktionshäufigkeit** wirkt sich ebenfalls auf die Wahl der passenden Institution aus. Eine hohe Anzahl ständig wiederkehrender, standardisierter Transaktionen aus längerfristigen Austauschbeziehungen reduziert die Amortisationszeit und somit die ökonomische Vorteilhaftigkeit hierarchischer Institutionen durch die Möglichkeit der Erzielung von Skaleneffekten (Massenproduktion) und Verbundeffekten (Synergien). Zwar können regelmäßige Austauschbeziehungen hierarchisch wie marktlich effizient abgewickelt werden, jedoch sind hierarchische Organisationsformen bei sporadischen Transaktionen aufgrund des hohen Fixkostenanteils klar nachteilig. Die Transaktionshäufigkeit ergibt sich normalerweise nicht direkt aus der Betrachtung der einzelnen Transaktion, sondern setzt bestehende Transaktionen voraus und wirkt nachgelagert transaktionskostenbeeinflussend. Die **Transaktionsatmosphäre** kann die Institutionenwahl erheblich beeinflussen. Unter der Transaktionsatmosphäre werden alle für die Organisation der Transaktion relevanten sozialen, rechtlichen, politischen und technologischen Rahmenbedingungen subsumiert. Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie wirkt bspw. stark transaktionskostensenkend und stellt eine wichtige Subdeterminante auf die TAK i.e.S. dar. Auch strukturelle Rahmenbedingungen, wie bspw. ein stabiler Partnerpool, Koordinationsorga-

<sup>325</sup>

Vgl. Boomers, A. 2006, S.98ff.; Jost, P.-J. 2004, S.1451; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.51f.; Rautenstrauch, T. 2004, S.359ff.; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.33f.; Semlinger, K. 2006, S.42ff.; Wohlgemut, O. 2002, S.51; Woratschek, H./Roth, S. 2005, S.155ff. Für die Beschaffung besteht erhöhte Unsicherheit bspw. bei Geschäftsbeziehungen zu globalen Lieferanten mit anderen Wertvorstellungen. Komplex können bspw. zu beschaffende Systeme oder Baugruppen sein.

ne oder eine gemeinsame Kooperationskultur, wirken sich positiv auf die Transaktionsatmosphäre aus.<sup>326</sup>

#### 3.4.1.4 Institutionenwahl: Make, Buy und Cooperate

Die beschriebenen Determinanten auf die Höhe der TAK i.e.S. lassen darauf schließen, dass eine reine Betrachtung der Extremwerte mit den beiden klassischen Organisationsformen Markt und Hierarchie nicht ausreicht. Es wird die Frage aufgeworfen, welche Prozesse im eigenen **Unternehmen (Hierarchie)**, welche von **marktlichen Partnern (Markt)** und welche in einer **Hybridform (Kooperation)** aus Hierarchie und Markt abgewickelt werden sollen. Die verschiedenen Organisationsformen weisen, wie in Abbildung 3.2 dargestellt, unterschiedliche Effizienzkurven auf. Die Kurvenverläufe sind abhängig von den beschriebenen Determinanten und den sich daraus ergebenden tatsächlichen TAK i.e.S. Die marktlichen TAK i.e.S. steigen bei größer werdenden Ausprägungen der Determinanten sehr schnell an. Die hierarchischen TAK i.w.S. sind bei geringen Ausprägungen der Determinanten zunächst aufgrund des Fixkostenanteils höher, steigen aber bei größer werdenden Ausprägungen der Determinanten weniger schnell an als die marktlichen TAK i.e.S. Die Effizienzkurve der Hybridformen liegt zwischen denen von Markt und Hierarchie. In Abhängigkeit der Ausprägungen der Determinanten ist der Markt, eine Hybridform oder die Hierarchie als transaktionskostenminimale Organisationsform anzusehen.<sup>327</sup>

---

<sup>326</sup> Vgl. Boomers, A. 2006, S.102f.; Jost, P.-J. 2004, S.1451; Rautenstrauch, T. 2004, S.359ff.; Petry, T. 2006, S.149; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.52; Semlinger, K. 2006, S.42ff.; Wohlgemut, O. 2002, S.51; Woratschek, H./Roth, S. 2005, S.155ff.

<sup>327</sup> Vgl. Boomers, A. 2006, S.107ff.; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.52ff.; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.33f.; Saggau, B. 2007, S.121; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.37ff. *Van der Zee/van Wijngaarden* kritisieren, dass Kooperationen nicht nur aufgrund minimaler Transaktionskosten eingegangen werden. Vgl. Zee, H.v.d./Wijngaarden, P.v. 1999, S.60f. Siehe hierzu auch die vielfältigen Chancen und Risiken von Beschaffungsk Kooperationen in Kapitel 3.4.3.

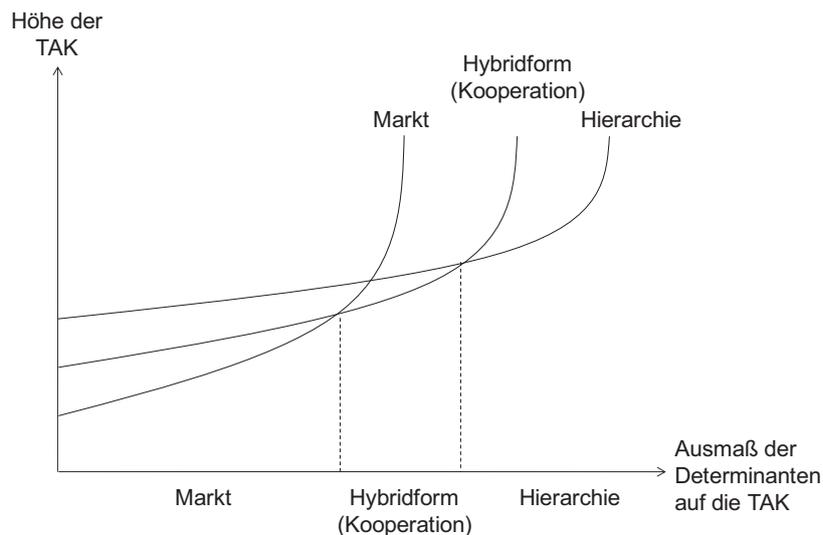


Abbildung 3.2: Effiziente Organisationsformen in Abhängigkeit der Determinanten auf die TAK<sup>328</sup>

### □ Wahl der effizienten Institution

Die Vorteilhaftigkeit der verschiedenen Organisationsformen hängt, wie in Abbildung 3.2 dargestellt, vom Zusammenspiel der Determinanten auf die Höhe der TAK i.e.S. ab. **Hierarchische Organisationsformen** verursachen tendenziell hohe fixe Organisationskosten, besonders durch die Kosten für den bürokratischen Apparat. Vorteilhaft wirkt sich das auf mögliche Anreiz- und Kontrollmechanismen aus, wodurch die Hierarchie die Durchführung hochspezifischer<sup>329</sup> Transaktionen vereinfacht. Besonders die Minimierung von Unsicherheit ist ein Vorteil der Hierarchie ggü. dem Markt. Die Organisationskosten steigen bei wachsender Spezifität weniger stark an als die TAK i.e.S. bei marktlicher Abwicklung. Die betrieblichen Abläufe größerer Unternehmen sind aufgrund des Verzichts auf den disziplinierenden Marktmechanismus allerdings auch schwerfällig. Besonders stark wirken sich die Organisationskosten bei Übernahmen oder Fusionen aus. Im **Markt** fallen tendenziell geringe fixe TAK i.e.S. an, wodurch sich ein Vorteil für wenig spezifische Transaktionen ergibt. Bei steigender Spezifität steigen die TAK i.e.S. des Marktes stärker als die hierarchischen Organisationskosten an. Marktliche Arbeitsteilung ist solange effizient, wie die Vorteile durch Spezialisierung größer sind als die anfallenden Organisationskosten bei vertikaler Integration. **Hybridformen (Kooperationen)** sind durch einen mittleren Fixkos-

<sup>328</sup> Vgl. Williamson, O.E. 1991, S.284. Siehe auch Arnold, U. 2007b, S.73; Boomers, A. 2006, S.108; Rautenstrauch, T. 2004, S.361; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.54; Petry, T. 2006, S.148. Siehe hierzu auch Macbeth, D.K./Ferguson, N. 1994, S.103. Die Determinanten der TAK i.e.S. werden in Kapitel 3.4.1.3 beschrieben.

<sup>329</sup> Hier werden eine hohe strategische Bedeutung, hohe Unsicherheit und Komplexität unterstellt.

tenanteil und mittlere Elastizität der variablen Kosten gekennzeichnet und eignen sich somit für eine mittlere Ausprägung der Determinanten auf die Höhe der TAK i.e.S.<sup>330</sup>

Merkmal	Institution		
	Markt	Kooperation	Hierarchie
Spezifität der Investition	hoch		
Strat. Bedeutung	hoch		
Unsicherheit/Komplexität	hoch		
Transaktionsatmosphäre	ungünstig		

Häufigkeit als Tendenzverstärker

Abbildung 3.3: Vorteilhaftigkeit von Markt, Kooperation und Hierarchie<sup>331</sup>

### □ Markt

Bei der Organisationsform Markt wird ein Objekt von einem Marktteilnehmer auf Verträgen basierend eingekauft. Jeder Transaktionspartner ist Eigentümer der jeweiligen transaktionsrelevanten Produktionsfaktoren, sowohl hierarchischer Produktionskosten als auch marktlicher Fremdfertigungskosten. Eine Überwachung anderer muss nicht geduldet werden, da Veränderungen der Angebots- und Nachfragestruktur sich normalerweise direkt auf den Preis auswirken, welcher insofern nicht manipulierbar ist. Durch den Marktmechanismus wird der transaktionswilligen Partei der Erfolg oder Misserfolg einer Transaktion klar aufgezeigt. Auf diese Weise wird die Leistungsmotivation jederzeit aufrecht erhalten und beschaffende Unternehmen können kurzfristig das Markt-Know-how abgreifen, ohne das eigene preiszugeben. Aus finanzieller Sicht ist der Verzicht auf entsprechende Fixkostenblöcke durch Variabilisierung vorteilhaft. Es kann aber auch zu einem schädigenden Abhängigkeitsverhältnis und dadurch langfristigem Know-how-Verlust kommen. Kosten, insb. bei Unsicherheiten, fallen für die Suche, Kommunikation, Verhandlung und Vertragsvereinbarung mit dem Marktpartner an.<sup>332</sup>

### □ Hierarchie

Aus transaktionskostentheoretischer Sicht stellt die Hierarchie das extreme Gegenstück zum Markt dar. Eine asymmetrische Machtverteilung in Hierarchien ermöglicht

<sup>330</sup> Vgl. Arnold, U. 1997, S.116f.; Boomers, A. 2006, S.107ff.; Boutellier, R. 2003, S.454ff.; Jost, P.-J. 2004, S.1453ff.; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.52ff.; Straubhaar, T. 2008.

<sup>331</sup> In Anlehnung an Boomers 2006, S.109. Vgl. auch Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.50ff.

<sup>332</sup> Vgl. Boomers, A. 2006, S.121f.; Saggau, B. 2007, S.98ff.; Straubhaar, T. 2008.

die Koordination von Beziehungen über Anweisungen. Ein typisches Beispiel hierfür sind die Mitarbeiter eines Unternehmens, die durch den Arbeitsvertrag weisungsgebunden sind. Das Unternehmen kann daher als die typische Ausprägung von Hierarchie verstanden werden. Opportunistisches Verhalten ist nicht zu erwarten, wodurch auch deren Absicherungskosten am geringsten ausfallen. Aufgrund fehlender vertraglicher Verpflichtungen ggü. Marktteilnehmern können Hierarchien mit dem vorhandenen Mitarbeiterstamm flexibler auf Veränderungen reagieren. Durch Gewöhnung kann die Qualität gesteigert und Arbeitsabläufe effizienter gestaltet werden. Hierarchien tragen aber das Risiko der Auslastung von Ressourcen und der damit verbundenen Fixkostenblöcke. Veränderungsbedarf kann aber auch zu Widerständen und damit einhergehender Verkrustung von Strukturen führen. Hierarchien verzichten auf den kostensenkenden Wettbewerb am Markt.<sup>333</sup>

### □ Kooperation

Dem Begriff der Kooperation sind, wie bereits beschrieben, zahlreiche Erscheinungsformen zuzuschreiben. Eine einheitliche Begriffsdefinition hat sich nicht durchgesetzt. Ein wesentliches Abgrenzungsmerkmal zur Hierarchie stellt die rechtliche Unabhängigkeit der Transaktionspartner dar.<sup>334</sup> Kooperationen verbinden die scheinbare Widersprüchlichkeit marktlicher Autonomie und hierarchischer Abhängigkeit, sowie die Vorteile marktlicher und hierarchischer Koordination, ohne dabei den gleichen Nachteilen ausgesetzt zu sein.<sup>335</sup> Die gegenseitige Abhängigkeit besteht in den gemeinsam gesetzten Zielen bzw. der Zweckorientierung, diese auch gemeinschaftlich zu erreichen. Kooperationspartner können i.d.R. frei über Beitritt und Austritt entscheiden. Die Beziehungen werden über gemeinsame Abstimmungen geregelt. Den Chancen der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und dem Austausch von Know-how steht die Gefahr gegenüber, durch unfaire Entlohnungs- und Verantwortungsverteilungen die Stabilität der Kooperation zu zerschlagen.<sup>336</sup>

---

<sup>333</sup> Vgl. Boomers, A. 2006, S.121; Straubhaar, T. 2008. Zu Typen und Funktionen von Hierarchien siehe Reihlen, M. 2004, S.407ff.

<sup>334</sup> Dies ist der Fall bei überbetrieblichen Kooperationen.

<sup>335</sup> Zur Reduktion der Nachteile kann bspw. Vertrauen zur Reduzierung von opportunistischem Verhalten und informationstechnische Integration zur Reduzierung von Informationsinseln angestrebt werden. Vgl. Eggers, T./Engelbrecht, A. 2005, S.5. Siehe hierzu auch im Fortfolgenden die Beschreibung der Auswirkung von gesteigertem Vertrauen und Informations- und Kommunikationstechnik.

<sup>336</sup> Vgl. Boomers, A. 2006, S.122f.; Kuhn, A./Hellingrath, H. 2002, S. 39; Saggau, B. 2007, S.102ff.

### □ **Spannweite der Hybridformen**

Die Auswahl der passenden Organisationsform bietet zwischen den Extremformen Markt und Hierarchie ein Kontinuum möglicher Hybridformen mit fließenden Übergängen. Unternehmen können durch **Quasi-Externalisierung** bisher interne Beziehungen auflockern und partiell Partner integrieren. Die zuvor rein hierarchische Organisation wird durch marktliche Einflüsse verändert. Die daraus entstehenden Kooperationen werden unter dem Begriff Outsourcing subsumiert. Von reiner **Externalisierung** wird gesprochen, wenn ausschließlich der Markt genutzt wird. **Internalisierung** bedeutet demgegenüber, die Integration bisher rein marktlicher Beziehungen in die Hierarchie. **Quasi-Internalisierung** beschreibt den Einfluss hierarchischer Organisationsansätze in marktliche Beziehungen, wodurch wieder Kooperationen entstehen. Kooperative Beziehungen können eher marktlich oder hierarchisch getrieben sein bzw. als Mittelweg zwischen beiden Ausprägungen angesehen werden.<sup>337</sup>

### □ **Koordinations- und Absicherungsmechanismen**

Die Transaktionskostentheorie erklärt das simultane Versagen von Markt und Unternehmen durch die hybride Organisationsform Kooperation. Das Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie kann durch die eingesetzten **Koordinationsmechanismen**, wie in Abbildung 3.4 dargestellt, verdeutlicht werden. Es wird dabei generell zwischen Preis, Anweisung und gemeinsamer Abstimmung differenziert. Grundsätzlich kann aber jeder Koordinationsmechanismus in jeder Organisationsform mehr oder weniger stark ausgeprägt vorkommen. In Hierarchien wird klassischerweise die **Anweisung** angewendet. Die Absicherung erfolgt durch ein langfristig angelegtes **Kontroll- und Sanktionssystem**. Auf Märkten regelt das **Preissystem** Angebot und Nachfrage. Die Absicherung auf dem Märkten erfolgt typischerweise über den **Vertrag**. Hybridformen können durch **gemeinsame Abstimmungen** koordiniert werden. Abgesichert wird die gemeinsame Abstimmung durch **Vertrauen** und **Reputation**.<sup>338</sup>

<sup>337</sup> Vgl. Boomers, A. 2006, S.80f. und 107ff.; Sydow, J. 1992, S.134ff.; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.210; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.455. Siehe auch Eggers, T./Engelbrecht, A. 2005, S4f.

<sup>338</sup> Vgl. Arnold, U. 1996, S.1869ff.; Arnold, U. 1997, S.116ff.; Arnold, U. 1998, S.5ff.; Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. 2003, S.3f.; Bausch, A./Glaum, M. 2003, S.52ff.; Eggers, T./Engelbrecht, A. 2005, S.4; Jost, P.-J. 2004, S.1452f.; Semlinger, K. 2006, S.42ff.; Siebert, H. 2006, S.8ff.; Tella, E./Virolainen, V.-M. 2005, S.162f.; Woratschek, H./Roth, S. 2005, S.159.

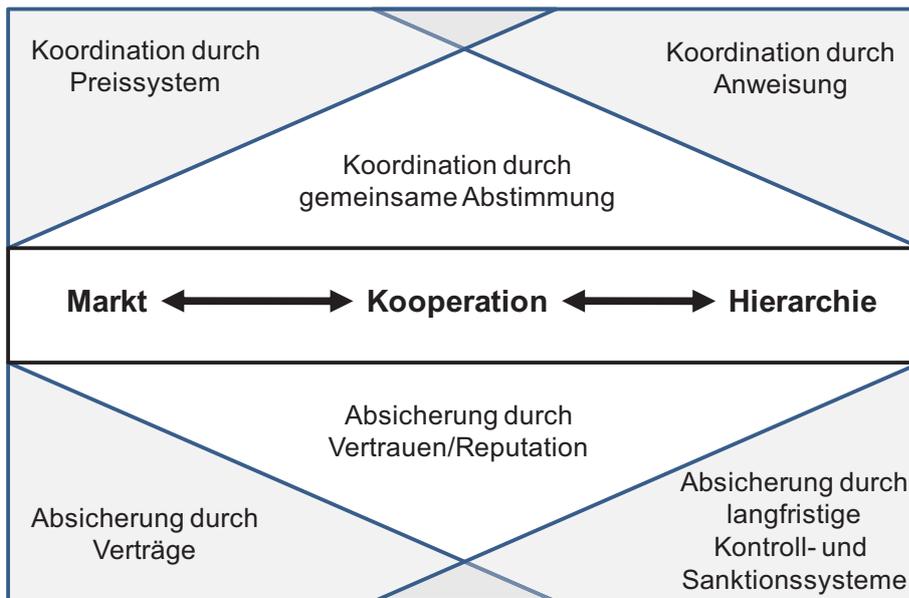


Abbildung 3.4: Koordinations- und Absicherungsmechanismen der Organisationsformen<sup>339</sup>

Die gemeinsame Abstimmung als Koordinationsmechanismus von Hybridformen kann eher marktlich oder hierarchisch abgesichert sein. Marktlich orientiert würde ein erhöhtes opportunes Verhalten unterstellt und vertragliche Regelungen verstärkt eingesetzt werden. Hierarchisch orientiert würde die Abstimmung eher über Macht erfolgen und Kontroll- und Sanktionssysteme eingesetzt werden. Es können folglich marktnahe, neutrale und hierarchienahe Kooperationen differenziert werden.<sup>340</sup>

Durch eine **Verbesserung der Transaktionsatmosphäre** können hierarchische Transaktionen leichter durch Kooperationen oder sogar marktliche Beziehungen ab-

<sup>339</sup> Sehr ähnlich Saggau, B. 2007, S.97.

<sup>340</sup> Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.24; Petry, T. 2006, S.147; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.52ff.; PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.19f.; Saggau, B. 2007, S.997f.; Schotanus, F./Telgen, J. 2007, S.61f.; Siebert, H. 2006, S.9f. *Sydow/Möllering* geben Beispiele für aus dem Markt und der Hierarchie entstandene Unternehmensnetzwerke. Vgl. Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.210f. Auch *Siebert* nennt Beispiele für Netzwerkstrukturen zwischen Markt und Hierarchie. Vgl. Siebert, H. 2006, S.9f. *PriceWaterhouseCoopers* nennen in Anlehnung an *Olesch* Beispiele für Erscheinungsformen kooperativer Unternehmensnetzwerke. Vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.19f. in Anlehnung an Olesch, G. 2003, S.11. *Picot/Reichwald/Wigand* beschreiben unterschiedliche Stufen der Leistungstiefenoptimierung und damit einhergehender verschiedener Kooperationsformen. Vgl. Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.53. *Petry* beschreibt unterschiedliche Koordinationsmechanismen in der Spannweite von Markt bis Hierarchie. Vgl. Petry, T 2006, S.17f. und 79ff. *Rautenstrauch/Generotzky/Bigalke* beschreiben verschiedene Kooperationsmodelle nach dem Grad der Internalisierung. Vgl. Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.9. *Schotanus/Telgen* differenzieren marktlich koordinierte Beschaffungskooperationen als weniger intensiv und hierarchisch koordinierte Beschaffungskooperationen als stärker intensiv in Bezug auf eine aktive Teilnahme der kooperierenden Partner. Vgl. Schotanus, F./Telgen, J. 2005, S.61f.

gewickelt werden. Wie in Abbildung 3.5 dargestellt, erweitert sich somit das Einsatzgebiet von Kooperationen in Richtung Hierarchie.

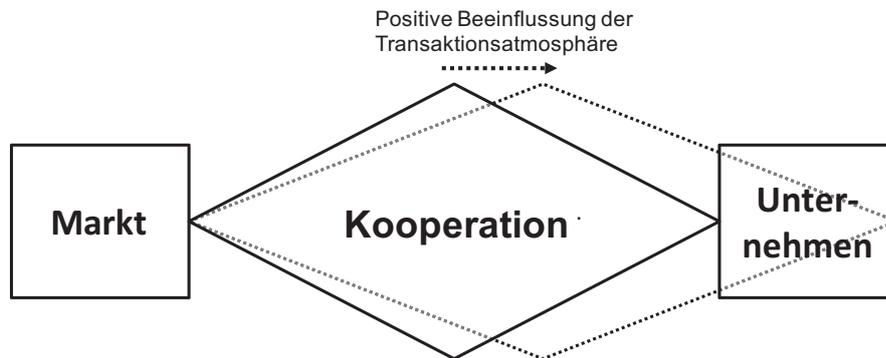


Abbildung 3.5: Einfluss der Transaktionsatmosphäre auf Kooperationen<sup>341</sup>

Die Beeinflussung der Transaktionsatmosphäre wird im Folgenden an den Beispielen Vertrauenszuwachs und Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) verdeutlicht.

#### □ Besondere Wirkung gesteigerten Vertrauens

Durch **Vertrauen** kann die Institution Kooperation einer hohen Unsicherheit entgegenwirken. Unter Vertrauen wird häufig die freiwillige Erbringung einer risikoreichen Vorleistung bei gleichzeitigem Verzicht auf vertragliche Absicherungen der Gegenleistung des Vertragspartners, auch Goodwill trust genannt, verstanden.<sup>342</sup> Erfahrungen im Zeitablauf bilden die Grundlage für die Beurteilung opportunistischen Verhaltens. Zeigen sich die Vertragspartner wiederholt kulant und halten sich an die vereinbarten Zusagen, so kann durch sich wiederholende Transaktionen Vertrauen gesteigert und **Reputation** aufgebaut werden. Vertrauen und Reputation wirken sich positiv auf Unsicherheiten aus und begünstigen den Einsatz spezifischer Ressourcen innerhalb einer Kooperation. Wird ein entsprechend hohes Niveau erreicht, kann die Kooperation zuvor hierarchisch abgewickelte Transaktionen effizient bearbeiten und dadurch die Hierarchie partiell ersetzen. Das natürliche Bedürfnis von Kontrolle bei Unsicherheit kann durch Vertrauen abgeschwächt und somit TAK i.e.S. reduziert werden. Durch die weite Verbreitung netzwerkartiger Zusammenarbeit wird die vertrauensfördernde Einstellung der Marktteilnehmer untereinander gestärkt. In vielen Branchen, bspw. in der Automobilindustrie zwischen fokalem Unternehmen und Sys-

<sup>341</sup> Eigene Darstellung.

<sup>342</sup> Neben dem Goodwill trust kann es auch Contractual trust durch vertragliche Absicherungen und Competence trust durch technische und ökonomische Kompetenzen der Partner geben. Vgl. Virolainen, V.-M. 1998, S.107f.

temlieferant, entspricht eine partnerschaftliche, vertrauensvolle Zusammenarbeit heute der Normalität.<sup>343</sup>

### □ Besondere Wirkung der IuK-Technologie

Der Einsatz moderner IuK-Technologie wirkt sich positiv auf die Transaktionsatmosphäre, somit transaktionskostensenkend, aus. Die Vermarktlichung wirtschaftlicher Leistungserstellung wird seit den 1980er Jahren unter dem Begriff *Move-to-the-Market-Hypothese* diskutiert. Die Hypothese basiert auf folgenden Argumenten:<sup>344</sup>

- ▶ Die IuK-Technologie erhöht die Markttransparenz und bietet eine nahezu gleichzeitige und automatisierte Bearbeitung von Transaktionen. Der hierarchische Vorteil beim Informationsaustausch vertikal integrierter Organisationsformen wird dadurch stark abgeschwächt. Die Stellung der Kooperation ggü. der Hierarchie wird gestärkt.
- ▶ Markteintrittsbarrieren sinken, da jeder Marktteilnehmer durch die IuK-Technologie direkt in Kontakt zu weltweiten Transaktionspartnern treten kann. Besonders für Nischenanbieter wird dadurch die Erreichung einer kritischen Betriebsgröße erleichtert.
- ▶ Viele Prozesse werden durch standardisierte betriebswirtschaftliche Lösungen der IuK-Technologien unterstützt. Damit geht ein Trend zur Vereinheitlichung von Prozessen einher, der es Marktteilnehmern erleichtert, Prozesse gemeinschaftlich wahrzunehmen oder an externe Dienstleister auszulagern.

---

<sup>343</sup> Vgl. Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. 2003, S.3f.; Bachmann, R./Lane, C. 2006, S.80f.; Eberl, P. 2004, S.1601ff.; Eggers, T./Engelbrecht, A. 2005, S.5; Engelbrecht, A./Eggers, T. 2005, S.131f.; Huxham, C./Vangen, S. 2005, S.154ff.; Keck, I. 2004, S.42; Krystek, U. 2002, S.1042ff.; Rautenstrauch, T. 2004, S.369; Saggau, B. 2007, S.104ff.; Semlinger, K. 2006, S.50ff.; Schuh, G./Friedli, T. 2003, S.7ff.; Virolainen, V.-M. 1998, S.105ff.; Westermann, H. 1999, S.35; Wohlgemut, O. 2002, S.58f.; Woratschek, H./Roth, S. 2005, S.157f. Eine Aufarbeitung des Begriffs Vertrauen nimmt Eberl vor. Vgl. Eberl, P. 2004, S.1596ff. Eberl/Kabst arbeiten die kontrollreduzierende Wirkung von Vertrauen heraus. Vgl. Eberl, P./Kabst, R. 2006, S.107ff. Krystek grenzt Vertrauen und Misstrauen ab und nimmt Stellung zur Notwendigkeit von Vertrauen im Beschaffungsmanagement. Vgl. Krystek, U. 2002, S.1039ff. Saggau beschreibt Maßnahmen zum Aufbau von Vertrauen. Vgl. Saggau, B. 2007, S.109ff. Siehe auch Huxham, C./Vangen, S. 2005, S.154ff.

<sup>344</sup> Vgl. Boutellier, R. 2003, S.456; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.71; Wohlgemut, O. 2002, S.57f.

Die Organisationsformen Markt und Kooperation werden durch die Einflüsse der IuK-Technologien gestärkt. Die klaren Grenzen zwischen den Extremen Markt und Hierarchie verschwinden und verschiedenste Hybridformen entstehen. Dazu zählen auch sehr spezifische Hybridformen wie Telekooperationen oder virtuelle Unternehmen.<sup>345</sup> Mittlerweile kann ein seit Jahren anhaltender Trend in Richtung Vermarktlichung zuvor hierarchisch abgewickelter Prozesse beobachtet werden. Durch spezialisierte Marktteilnehmer können heute bspw. auch verschiedene komplexe Materialien über den Markt bezogen werden.<sup>346</sup>

### 3.4.1.5 Übertragung der Erkenntnisse auf die Beschaffungsfunktion

Die klassische Transaktionskostentheorie untersucht die Fragestellung nach der optimalen Wertschöpfungstiefe bzw. der vertikalen Integration.<sup>347</sup> Die implizierte Make-or-buy-Diskussion hat in jüngster Zeit durch das aufstrebende Thema Supply Chain Management wieder verstärkt stattgefunden. Um das Phänomen **Beschaffungsk Kooperation** zu untersuchen ist es notwendig, die Blickrichtung der Transaktionskostentheorie von der Produktion in Richtung Beschaffung zu lenken. Differenziert die traditionelle Transaktionskostentheorie zwischen den Möglichkeiten der **Produktion** in der Hierarchie, im Markt oder in Kooperationen, so wird bei der Transaktionskostentheorie für die **Beschaffungsfunktion** eine Entscheidung für die Organisationsform Markt der klassischen Transaktionskostentheorie, wie in Abbildung 3.6 gezeigt, unterstellt.<sup>348</sup> Es wird erst im Nachgang zur Entscheidung Markt weiter diskutiert, ob die Beschaffung als Aufgabe selber gemacht, vom Markt eingekauft oder in Kooperation durchgeführt wird.

---

<sup>345</sup> Vgl. Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.70ff. und S.394ff.

<sup>346</sup> Vgl. Boutellier, R. 2003, S.456ff.; Huber, B./Sweeney, E./Smyth, A. 2004, S.286. Zur Unterstützung der Informations- und Kommunikationstechnik von Kooperationen siehe Scheer, A.-W./Hofer, A./Adam, O. 2005, S.349ff.

<sup>347</sup> Siehe beispielhaft Arnold, U. 2007b, S.73; Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.48f.; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.11; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2003, S.54f.; Slack, N./Chambers, S./Johnston, R./Betts, A. 2006, S.73ff.; Sydow, J. 1992, S.146ff.; Williamson, O. E. 1990, S.96ff. *General Motors* bspw. verfolgte früher die Zielsetzung, alle Teile selber zu fertigen. Aufgrund der Dynamisierung und Spezialisierung der Märkte mussten aber immer mehr Teile an Lieferanten abgegeben werden. Auch hier bezog sich die Make-or-Buy-Frage klassisch auf die Produktionsfunktion. Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.11.

<sup>348</sup> Siehe auch Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.37.

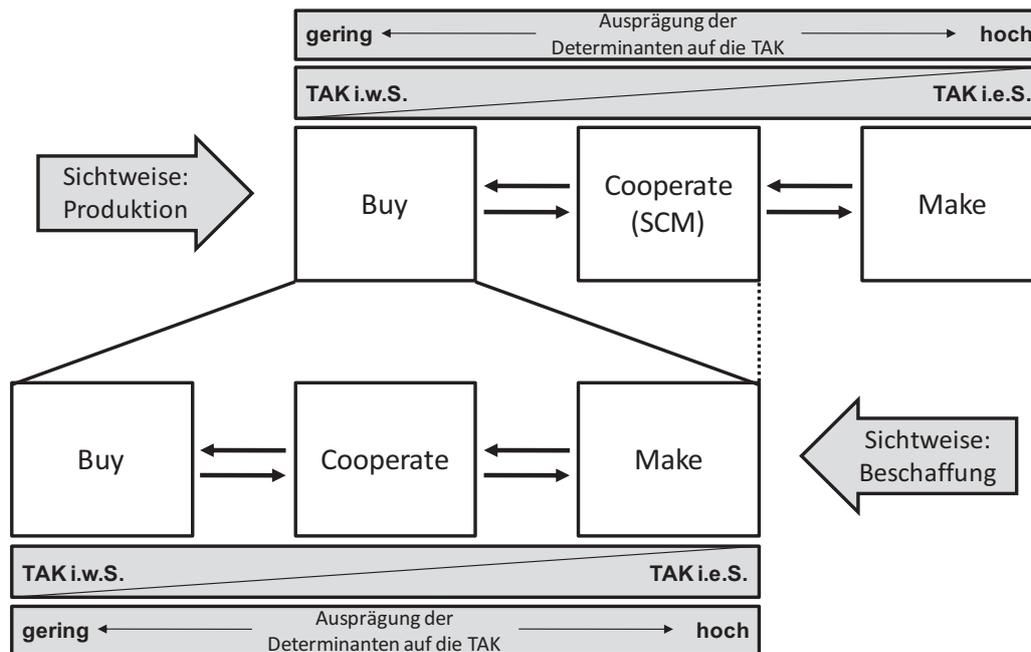


Abbildung 3.6: Übertragung des Transaktionskostenansatzes auf die Beschaffungsfunktion<sup>349</sup>

#### □ Sichtweise: Produktion

Wie oben beschrieben, hat die Diskussion um das **Supply Chain Management (SCM)** das Thema Make-or-buy in den letzten Jahren stark angetrieben. Neben der vertikalen Integration der Produktionsfunktion bestehen die Möglichkeiten, Materialien vom Markt zu beziehen oder Produktionskooperationen mit Systemlieferanten einzugehen. Kooperationen mit Lieferanten sind eine elementare Grundlage des SCM. „Supply Chain Management [...] ist die unternehmensübergreifende Koordination der Material- und Informationsflüsse über den gesamten Wertschöpfungsprozess.“<sup>350</sup> Ohne kooperative Beziehungen zu Lieferanten wäre SCM nicht realisierbar.

Aus Sicht des **Supplier Relationship Managements (SRM)** besteht ebenfalls die Notwendigkeit der Kooperation mit Lieferanten. „SRM bezieht sich [...] auf das Management der Beziehung zum Lieferanten und kann als Teil des SCM verstanden werden.“<sup>351</sup> Speziell für strategisches Material wird im Materialportfolio<sup>352</sup> die Norm-

<sup>349</sup> Eigene Darstellung. Die Determinanten auf die TAK werden in Kapitel 3.4.1.3 beschrieben.

<sup>350</sup> Busch, A./Dangelmaier, W. 2004, S.6.

<sup>351</sup> Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.4.

<sup>352</sup> Das Materialportfolio ist eine zweidimensionale Matrix mit den Dimensionen „Wertmäßiger Anteil am Beschaffungsvolumen“ und „Materialgruppenbezogenes Versorgungsrisiko“ und dient zur Strategieformulierung im Rahmen vom SRM. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.4 und Kapitel 5.4.2.

strategie „Wertschöpfungspartnerschaften aufbauen“ ausgesprochen.<sup>353</sup> Partnerschaftliche Kooperationen, auch im Bereich der Produktionskooperationen, werden oftmals von der Beschaffung eines Unternehmens organisiert und betreut.

Aufgrund der Reduzierung der Fertigungstiefe in Unternehmen wird die Wertschöpfungspartnerschaft zu strategischen Lieferanten immer wichtiger.<sup>354</sup> Neben dem Bezug von Systemen durch Wertschöpfungspartnerschaften ist der Bezug von standardisierterem Material, bspw. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, eine klassische Kernaufgabe der Beschaffung. Derartig standardisierte Materialien werden in der Regel nicht selber oder im Rahmen einer Wertschöpfungspartnerschaft gefertigt, sondern über den Markt bezogen. Bei hoher Ausprägung der Determinanten auf die TAK, bspw. Spezifität, strategische Bedeutung oder Unsicherheit/Komplexität, wären die TAK i.e.S. weitaus höher als die organisatorischen TAK i.w.S. Sind die Determinanten jedoch gering ausgeprägt, sind die TAK i.e.S. aufgrund fehlender Fixkostenblöcke vorteilhafter. Bei mittlerer Ausprägung der Determinanten bieten sich Hybridformen, also Kooperationen, an.

#### □ Sichtweise: Beschaffung

Für die Diskussion der Organisationsform Beschaffungsk Kooperation reicht die klassische Transaktionskostentheorie nicht aus. Es muss bei der Diskussion um die Ausgestaltung der Beschaffungsorganisation implizit unterstellt werden, dass bereits eine Entscheidung für eine Auslagerung der Produktion des entsprechenden Materials an den Markt oder eine Produktionskooperation stattgefunden hat. Somit behandelt die Diskussion um eine Beschaffungsk Kooperation den Sachverhalt, in welcher Organisationsform die **Beschaffungsaufgabe** durchgeführt wird, also letztendlich, wer die Beschaffungsaufgabe durchführen soll.<sup>355</sup>

Während die klassische Make-Cooperate-Buy-Diskussion die Produktionsverteilung entlang der Wertschöpfungskette untersucht, wird in der Betrachtung dieser Arbeit die Beschaffungsfunktion Gegenstand der Diskussion. Der klassische, rein vertikale Ansatz wird demzufolge um ein neues Betrachtungsobjekt erweitert und, wie im Folgenden beschrieben, nicht mehr auf die rein vertikale Sichtweise beschränkt. Im Rahmen der Differenzierung unterschiedlicher Formen von Beschaffungsk Kooperatio-

---

<sup>353</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.53ff. Zum Umgang mit strategischem Material siehe auch Kapitel 5.4.2.

<sup>354</sup> Siehe hierzu Krokowski, W. 2007, S.444ff.

<sup>355</sup> Ähnlich siehe auch Gabath, C.W. 2008, S.70.

nen finden neben der vertikalen auch die horizontale und laterale Beziehung Berücksichtigung. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die klassische, produktionsbezogene Make-or-buy-Diskussion um die Institution Kooperation erweitert wurde. Diese Idee wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf die Beschaffungsfunktion übertragen. Dabei wird nicht mehr ausschließlich eine rein vertikale Sichtweise eingenommen, sondern auch die horizontale und laterale Sichtweise berücksichtigt.<sup>356</sup>

Wie Abbildung 3.6 dargestellt, kann die Beschaffung hierarchisch, über den Markt oder in einer Beschaffungsk Kooperation abgewickelt werden. Im Fall der **Hierarchie** werden die zu beziehenden Materialien in Eigenregie beschafft. Unternehmensinterne Beschaffungsk Kooperationen, bspw. zwischen unterschiedlichen Produktionsstandorten, werden ebenfalls der Hierarchie zugeordnet.<sup>357</sup> Wird die Beschaffung über den **Markt** zugekauft, übernimmt ein sogenannter BDL die Funktion. Im Falle der **Kooperation** bietet sich auch hier ein Kontinuum von eher marktlichen bis eher hierarchischen Kooperationsformen an.

Da sich die Beschaffung neben dem Bezug von standardisiertem Material vor allem auch um den Bezug von Systemen aus Produktionsk Kooperationen befasst, bedeutet deren Bezug die speziellste Form der Abwicklung für die Beschaffung. Bei hoher Ausprägung der Determinanten auf die TAK i.e.S., diesmal bezogen auf die Beschaffungsfunktion, kann vom Bezug hochspezifischer Materialien ausgegangen werden. Organisatorische TAK i.w.S. bieten hier die kostengünstigere Alternative. Bei geringer Ausprägung der Determinanten auf die TAK i.e.S., bspw. für den Bezug von sehr

---

<sup>356</sup> Siehe hierzu die Systematisierung von Beschaffungsk Kooperation in Kapitel 4.

<sup>357</sup> Innerbetriebliche Beschaffungsk Kooperationen lassen sich in vertikale, horizontale und laterale Beschaffungsk Kooperationen unterteilen. Vertikale Beschaffungsk Kooperationen finden zwischen den Unternehmenseinheiten auf unterschiedlicher Wertschöpfungsstufe statt. In Frage kommen bspw. im industriellen Umfeld die Einheiten F&E, Beschaffung, Produktion und Absatz. Von horizontalen Beschaffungsk Kooperationen kann gesprochen werden, wenn unterschiedliche Beschaffungseinheiten bspw. in Konzernstrukturen gemeinschaftlich beschaffen. Kommt eine Kooperation mit Support- und Managementbereichen zustande, kann von einem lateralen Beschaffungszusammenschluss gesprochen werden. Laut einer Studie des BME arbeitet die Beschaffung in 85% der Fälle intensiv mit der Produktion und produktionsnahen Prozessen (vertikal) zusammen. Bei den produktionsfernen Funktionen (lateral) wurde eine deutlich geringere Quote von 60-70% festgestellt. In 97% der Fälle wurde die Kooperation der Beschaffung mit den Fachbereichen als Erfolgsfaktor erkannt, so dass ein Optimierungspotenzial in diesen Bereichen klar erkennbar ist. Vgl. Ursel, S. 2008, S.419f. Da sowohl vertikale als auch laterale Beziehungen der eigentlichen Versorgungsfunktion der Beschaffung weitestgehend entsprechen, werden im Weiteren unter innerbetrieblichen Beschaffungsk Kooperationen nur Bedarfsbündelungen verschiedener horizontaler Beschaffungsorganisationen innerhalb eines Unternehmens/Konzerns verstanden. Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.15ff.

standardisiertem Material, ist die marktliche Abwicklung ggü. der hierarchischen Abwicklung allerdings bevorteilt. Zwischen den Extremen Markt und Hierarchie bietet sich ein Kontinuum an Beschaffungskoooperationsmöglichkeiten an.<sup>358</sup>

#### □ Fazit

Die Transaktionskostentheorie lässt sich auf die Beschaffungsfunktion übertragen. Tendenziell wird die Beschaffungsfunktion an den Markt ausgelagert, wenn die TAK i.e.S. sehr gering sind. Sie wird selbst wahrgenommen, wenn die Organisationskosten, also die TAK i.w.S., sehr gering sind und in Form einer Beschaffungskoooperation abgewickelt, wenn eine Hybridform und somit ein Mix aus TAK i.e.S. und TAK i.w.S. die kostengünstigste Alternative darstellt. Durch den Aufbau von Vertrauen und Reputation kann die Institution Beschaffungskoooperation auch bei ungünstigeren Verhältnissen effizient arbeiten und die innerbetriebliche Beschaffungsfunktion teilweise ersetzen.<sup>359</sup> Die seit den 1980er Jahren bestehende *Move-to-the-Market-Hypothese* diskutiert sinkende TAK infolge technologischer Verbesserungen, bspw. die Informations- und Kommunikationstechnologie, als Treiber der Vermarktlichung von Transaktionen. Anhand dieser Phänomene kann eine Tendenz abgeleitet werden, dass hierarchische Transaktionen vermehrt durch Kooperationen oder den Markt abgewickelt werden können. Bestärkt wird diese Tendenz durch den anhaltenden Trend zur Reduzierung der eigenen Wertschöpfungstiefe. Da die Beschaffung, wie eingangs beschrieben, zu den primär wertschöpfenden Aktivitäten zählt, bedeutet eine Vermarktlichung der Beschaffungsfunktion ebenfalls eine Verringerung der eigenen Wertschöpfungstiefe.<sup>360</sup>

#### 3.4.1.6 Grenzen des Transaktionskostenansatzes

Ein häufig genanntes Problem der Transaktionskostentheorie ist die notwendige Operationalisierung der TAK. Neben quantitativen Aspekten spielen auch qualitative Faktoren eine wesentliche Rolle in der Beschaffung. Diese sind nur schwierig quanti-

<sup>358</sup> Die Systematisierung von Beschaffungskoooperationsformen wird in Kapitel 4 ausführlich behandelt.

<sup>359</sup> *Eßig* kommt zu ähnlichen Schlüssen, jedoch berücksichtigt er Vertrauen in Kooperationen als Einflussgröße auf TAK nicht. Vgl. *Eßig*, M. 1999, S.56ff. *Woratschek/Roth* sehen in Vertrauen eine wichtige Einflussgröße. Vgl. *Woratschek*, H./*Roth*, S. 2005, S.155ff. Ähnlich sehen es auch *Bachmann*, R./*Lane*, C. 2006, S.75ff.; *Eberl*, P./*Kabst*, R. 2006, S.107ff.; *Semlinger*, K. 2006, S.50ff.

<sup>360</sup> Vgl. *Picot*, A./*Reichwald*, R./*Wigand*, R.T. 2003, S.70ff.

tativ abbildbar. Vor der Betrachtung der TAK sind grundlegende strategische Überlegungen notwendig. Die TAK werden keinen Aufschluss über die grundsätzliche Umgangsweise mit dem Thema Beschaffungsk Kooperation im Unternehmen geben. Motive wie Risikoteilung, Know-how-Transfer, Belieferungsverbesserungen bleiben unberücksichtigt. Die Gewinnung von Transaktionskosteninformationen, die Transparenz der einzelnen TAK und Opportunitätskosten und auch die eigentliche Definition, was TAK im Detail beinhalten, sowie die Abgrenzung von Produktionskosten, sind noch nicht gänzlich gelöste Fragestellungen. Die im Rahmen der Konzeption von Beschaffungsk Kooperationen (Kapitel 5) getätigten **Einschätzungen zur Höhe der TAK** können von daher nur als **Tendenzwerte** angesehen werden.<sup>361</sup>

### 3.4.2 Ansatz der Entstehung von Synergiepotenzialen

#### 3.4.2.1 Erweiterung des Erklärungsansatzes der Transaktionskostentheorie

Der Ansatz der Transaktionskostentheorie hat grundsätzlich eine Antwort auf die Frage nach den Erklärungsansätzen von (Beschaffungs-)Kooperationen als hybride Organisationsform zwischen Markt und Unternehmen gegeben. Ein weiterer Ansatz ist die Entstehung von Synergiepotenzial. Im Folgenden soll die Vorteilhaftigkeit von Beschaffungsk Kooperationen durch den Ansatz von Synergiepotenzialen untersucht werden.

#### 3.4.2.2 Größen- und Verbundeffekte

Die häufig beschriebenen Größenvorteile von Beschaffungsk Kooperationen werden meist über empirisch zu beobachtende Sachverhalte erklärt. *Arnold* und *Eßig* haben in der theoretischen Aufarbeitung die Grundlagen der Institutionenökonomik beibehalten und um die neoklassische Produktionskostentheorie von *Gutenberg* erweitert.<sup>362</sup>

Die Grundlagen der produktionstheoretischen Überlegungen gehen von einer Transformation eines Inputs durch den Throughput in einen Output aus. Bezogen auf die

---

<sup>361</sup> Vgl. Boomers, A. 2006, S.110f.; Sydow, J. 1992, S.145f.

<sup>362</sup> Für die Erweiterung der Transaktionskostentheorie um die Produktionskostentheorie siehe ausführlich Arnold, U./Eßig, M. 1997, 29ff.; Eßig, M. 1999, S.80ff.

Beschaffung kann als **Input** die Summe aller zu beschaffenden Materialien und Dienstleistungen verstanden werden. Der **Throughput** bzw. die Transformation besteht aus der Erlangung der Verfügungsgewalt über benötigte Materialien und Dienstleistungen. Als **Output** der Beschaffung kann der Erreichungsgrad der beschaffungswirtschaftlichen Ziele<sup>363</sup> verstanden werden.<sup>364</sup>

#### □ Economies of Scale

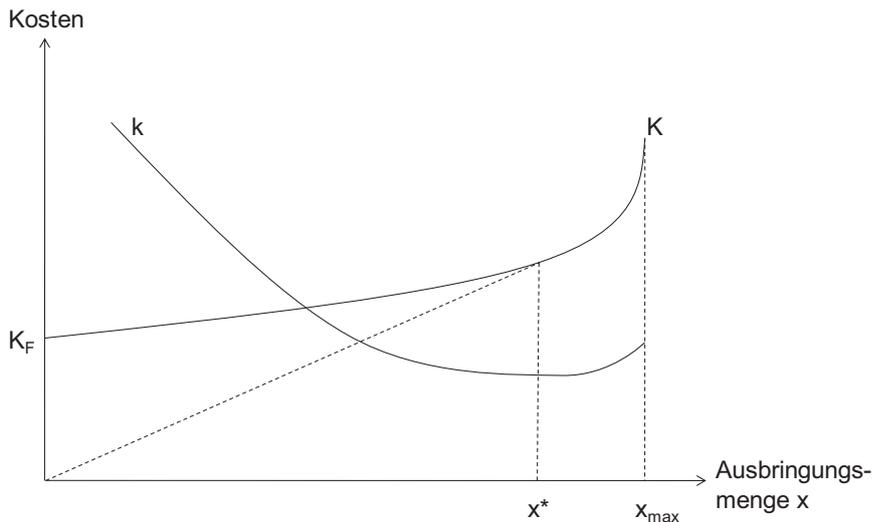
Die in Abbildung 3.7 dargestellte **Kostenfunktion** zeigt, dass mit zunehmender Ausbringungsmenge  $x$  die Stückkosten  $k$  so lange fallen, bis die Menge  $x^*$  erreicht wird. Zwar führt die Ausweitung der Beschaffungsmenge bis  $x^*$  aufgrund der zusätzlich benötigten Inputfaktoren zu einer ständigen Erhöhung der Gesamtkosten  $K$ , jedoch zu einer Reduzierung der Stückkosten  $k$ . Dieser Effekt kann durch das Vorhandensein von Fixkosten  $K_F$  erklärt werden, die sich bei größer werdender Beschaffungsmenge auf eine größere Ausbringungsmenge verteilen. In der Literatur wird von Fixkostendegression bzw. **Economies of Scale** gesprochen. Je größer der Fixkostenanteil ist, desto größer ist der Skaleneffekt. Eine Ausweitung des Beschaffungsvolumens, bspw. durch Beschaffungskoperationen, ist folglich so lange als gewinnbringend zu bezeichnen, bis die Stückkosten beginnen zu steigen. Durch die Economies of Scale können teilweise erst bestimmte Fixkosten in Kauf genommen werden, bspw. der Aufbau eines internationalen Einkaufsbüros im Ausland.<sup>365</sup>

---

<sup>363</sup> Als beschaffungswirtschaftliche Ziele werden strategische und operative Ziele subsumiert. Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.42.

<sup>364</sup> Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.40ff.; Eßig, M. 1999, S.80ff. Siehe hierzu auch Tella, E./Virolainen, V.-M. 2005, S.163f. Auch Petry beschreibt, dass sich Skaleneffekte nicht nur auf den Produktionsbereich beziehen, sondern auch in der Beschaffung durch eine gebündelte Abnahme größerer Mengen und damit einhergehender Abnehmermacht häufig zu niedrigeren Einkaufspreisen führt. Vgl. Petry, T. 2006, S.141.

<sup>365</sup> Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.36f.; Eßig, M. 1999, S.80ff.; Petry, T. 2006, S.141f.

Abbildung 3.7: Kostenverlauf nach Gutenberg<sup>366</sup>

Eine Beschaffungskoperation kann von diesem Effekt in zweierlei Hinsicht profitieren. Zum einen kann, bezogen auf die Beschaffungsfunktion, der Throughput, also die Erlangung der Verfügungsgewalt über benötigte Materialien und Dienstleistungen, die anfallenden Fixkosten durch eine vergrößerte Beschaffungsmenge auf eine größere Anzahl an Objekten verteilen. Zum anderen bestehen, bezogen auf die Produktionsfunktion, die klassischen Produktionskostenvorteile, bspw. eine bessere Auslastung der Betriebsanlagen und Betriebsgrößenvorteile, durch eine Erhöhung der Produktionsmenge beim Lieferanten. In beiden Fällen profitiert die Beschaffungskoperation durch Bedarfsbündelung von der Fixkostendegression. Unterstellt wird hierbei allerdings, dass sowohl die Beschaffungskoperation für die Erlangung der Verfügungsgewalt über benötigte Materialien und Dienstleistungen als auch der Lieferant für die Produktion der erhöhten Bedarfsmengen ohne zusätzliche Kapazitäten auskommen. Kommt es zu einem Investitionsbedarf aufgrund der gestiegenen Bedarfsmengen, so sind die zusätzlichen Fixkostenblöcke in der Kalkulation zu berücksichtigen. Es kann daher durchaus sinnvoll sein, auf eine Ausweitung der Bedarfsmenge aufgrund zusätzlichen Investitionsbedarfs zu verzichten.<sup>367</sup> Durch die Skaleneffekte einer Beschaffungskoperation kann dem Zielkonflikt zwischen geringen Einstandspreisen und gleichzeitig geringer Kapitalbindung durch Aufteilung der Lagermengen auf verschiedene Kooperationspartner entgegengewirkt werden.<sup>368</sup> Neben

<sup>366</sup> Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.37, Eßig, M. 1999, S.82. Basierend auf Gutenberg, E. 1984, S.367.

<sup>367</sup> Vgl. Halbleib, M. 2005, S.397; Kuhn, A./Hellingrath, H. 2002, S.42.

<sup>368</sup> Für den beschriebenen Zielkonflikt vgl. Wannenwetsch, H. 2007, S.24.

den Skaleneffekten gelten die **Erfahrungskurveneffekte**, welche Produktivitätserhöhungen durch wiederkehrende Tätigkeiten unterstellen, als weiterer Ansatz zur Erklärung sinkender Kosten bei größer werdender Ausbringungsmenge. Erfahrungskurveneffekte begünstigen bspw. Fortschritte der Technologien und betrieblicher Prozesse. Dieser Effekt kommt sowohl beim Lieferanten im Bereich der Produktion, als auch innerhalb der Beschaffungsk Kooperation im Bereich der Beschaffung vor. Die zentrale Aussage dieses Ansatzes unterstellt eine Reduzierung der Kosten um 20%-30%<sup>369</sup> bei Verdoppelung der kumulierten Menge.<sup>370</sup>

#### □ **Economies of Scope**

Verbundeffekte werden **Economies of Scope** genannt und entstehen, wenn die verbundene Herstellung von mehreren Produkten kostengünstiger ist als deren getrennte Herstellung in mehreren Unternehmen. Die Kostenreduktion lässt sich auf die gemeinsame Nutzung von Ressourcen bei gleichzeitigem Abbau von Redundanzen zurückführen. Überschusskapazitäten, hier in Form von Mitarbeitern der Partner, können innerhalb von Beschaffungsk Kooperationen flexibler angeboten bzw. in Anspruch genommen werden. Für die Beschaffungsk Kooperation gelten die Economies of Scope für die gemeinschaftliche Wahrnehmung der Beschaffungsfunktion.<sup>371</sup>

#### □ **Fazit**

Aufgrund der Kostenreduktion durch Ausweitung der Bedarfsmenge und der gemeinsamen Wahrnehmung der Beschaffungsfunktion kann die Beschaffungsk Kooperation effizienter sein als die Organisationsformen Markt oder Hierarchie. Dies kann dazu führen, dass Beschaffungsk Kooperationen Transaktionen kostengünstiger abwickeln können, als die beiden klassischen Organisationsformen.

### 3.4.2.3 Ressourcenzugänge und Marktmacht

#### □ **Ressourcenzugänge**

Der ressourcenbasierte Ansatz als weitere Erklärungsmöglichkeit von Unternehmenszusammenschlüssen geht davon aus, dass für die Partner ein gegenseitiger

---

<sup>369</sup> Die Werte wurden von dem Beratungsunternehmen *Boston Consulting Group* aufgrund einer empirischen Beobachtung festgestellt. Vgl. Eßig, M. 1999, S.84; Gabath, C.W. 2008, S.115f.

<sup>370</sup> Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.37ff.; Gabath, C.W. 2008, S.115; Tella, E./Virolainen, V.-M. 2005, S.163f.

<sup>371</sup> Vgl. Bausch, A./Glaum, M. 2003, S.49; Eßig, M. 1999, S.84; Kuhn, A./Hellingrath, H. 2002, S.42; Petry, T. 2006, S.143f.

Zugang zu Ressourcen und Kompetenzen, z.B. in Form von Vertriebskanälen, Technologien oder Management-Know-how, besteht. Versteht man unter dem Ressourcenbegriff die Vermögensobjekte einer Wirtschaftseinheit, so wird unter dem Begriff der Kompetenzen deren Eignung für bestimmte Verwendungszwecke verstanden. Während der marktbasierter Ansatz strategische Wettbewerbsvorteile und Erfolgsfaktoren anhand der Branchenstruktur und Wettbewerbsposition untersucht, beschäftigt sich der ressourcenbasierte Ansatz mit der spezifischen Ressourcen- und Kompetenzausstattung eines Unternehmens. Er versucht, Unterschiede in der Performance von Unternehmen in Abhängigkeit ihrer spezifischen, heterogenen Ressourcenausstattung aufzudecken. Es können vier Ziele des ressourcenbasierten Ansatzes bei Beschaffungsk Kooperationen festgestellt werden:<sup>372</sup>

- ▶ Ausschöpfung von Überschussressourcen
- ▶ Kopplung komplementärer Ressourcen
- ▶ Aufbau neuer Ressourcen durch gemeinsame Wissenskombination
- ▶ Übertragung von Kompetenzen der Partner auf das eigene Unternehmen

## □ Marktmacht

Beschaffungsk Kooperationen führen durch die Reduzierung der Nachfrager zu einer erhöhten Marktmacht für die kooperierenden Unternehmen.<sup>373</sup> Dem *Structure-Conduct-Performance-Paradigma*<sup>374</sup> folgend ist der marktorientierte Ansatz eine Antwort auf veränderte Marktstrukturen und Wettbewerbsbedingungen. Neben der Weitergabe tatsächlich günstiger Produktionskosten des Lieferanten können Einstandspreisreduzierungen auch durch eine gestärkte Markt- und Verhandlungsmacht

---

<sup>372</sup> Vgl. Bausch, A./Glaum, M. 2003, S.50; Hungenberg, H. 2006, S.531ff.; Kuhn, A./Hellingrath, H. 2002, S.42; Oelsnitz, D.v.d. 2005, S.193ff.; Petry, T. 2006, S.142f.; Prange, C. 2006, S.196ff.; Rautenstrauch, T. 2004, S.361f.; Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. 2003, S.36f.

<sup>373</sup> *Bausch/Glaum* und *Bühler/Jaeger* sprechen von dem Effekt der Erhöhung der Marktmacht nur in Bezug auf horizontalen Kooperationen. Vgl. Bausch, A./Glaum, M. 2003, S.47f.; Bühler, S./Jaeger, F. 2005, S.108ff. Dieser Ansatz kann auf jegliche Beschaffungsk Kooperation erweitert werden, da auch eine vertikale und laterale Beschaffungsk Kooperation zu einer Reduzierung von nachfragenden Unternehmen und somit zu einer Stärkung der Marktmacht ggü. Anbietern führt.

<sup>374</sup> Structure steht für Markt- und Wettbewerbsbedingungen, Conduct für das Verhalten der Wettbewerber und Performance für das Ergebnis des Wettbewerbs. Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.529.

entstehen.<sup>375</sup> Bezogen auf die Marktmacht stellen sich aus Sicht der Einzelunternehmen Kooperationen als vorteilhaft dar, gesamtwirtschaftlich sind sie jedoch als schädlich einzustufen.<sup>376</sup>

### 3.4.3 Ziele und Risiken von Beschaffungskoperationen

#### 3.4.3.1 Ziele von Beschaffungskoperationen

##### □ Generisches Zielsystem

Ziele von Beschaffungskoperationen werden von den Unternehmenszielen abgeleitet. Unternehmerische Ziele können in einem Zielsystem zusammengefasst werden. Typischerweise unterscheidet man zwischen funktionalen, finanziellen und sozialen Zielen.<sup>377</sup>

##### **Funktionale Ziele**

Die funktionalen Ziele beziehen sich auf die rein sachliche Erfüllung bestimmter Funktionen. Der zu betrachtende Aspekt ist die Leistung. Die funktionalen Ziele können unterteilt werden in Zeit- und Qualitätsziele. Zeitziele beziehen sich bspw. auf Durchlaufzeiten und Stillstandzeiten. Qualitätsziele beziehen sich bspw. auf Zuverlässigkeit, Produkt- und Prozessqualität. Beschaffungskoperationen zielen auf beide Dimensionen ab.<sup>378</sup>

##### **Finanzielle Ziele**

Unter finanziellen Zielen werden ökonomische Auswirkungen verstanden. Unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit sind typischerweise Umsatzsteigerungen oder Kosteneinsparungen ökonomische Ziele. Effizienzprojekte versuchen bspw. Kosten zu senken. Typische Bereiche zur Kostensenkung sind Personalkosten, Prozesskosten,

<sup>375</sup> Vgl. Halbleib, M. 2005, S.394

<sup>376</sup> Vgl. Bausch, A./Glaum, M. 2003, S.47f.; Bühler, S./Jaeger, F. 2005, S.108ff.; Hoffmann, W.H. 2004, S.17; Hungenberg, H. 2006, S.529ff.; Kuhn, A./Hellingrath, H. 2002, S.42f.

<sup>377</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.382ff. *Buchholz* unterscheidet Zeit, Kosten und Qualität als Zielgrößen im strategischen Dreieck. Vgl. *Buchholz*, W. 1996, S.39ff. Eine Aufarbeitung des Begriffs Ziele nimmt *Bea* vor. Siehe hierzu *Bea*, F. X. 2004, S.1674ff. Zum Aufbau eines hierarchischen Zielsystems siehe *Arnold*, U./Eßig, M. 1997, S.50ff.

<sup>378</sup> Vgl. *Buchholz*, W. 1996, S.39; *Schulte-Zurhausen*, M. 2005, S.383. In der Literatur finden sich weitere Unterteilungen bspw. in Flexibilitäts- und Innovationsziele. Unter Flexibilität kann auch die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens verstanden werden und bei Innovationszielen spielt der Faktor Zeit die Hauptrolle. Beide Zieldimensionen weisen einen Zusammenhang zu Zeitzielen auf und werden daher in dieser Arbeit darunter subsumiert. Vgl. *Buchholz*, W. 1996, S.40.

Materialkosten, Verwaltungskosten oder Kapitalbindungskosten.<sup>379</sup> Beschaffungsk Kooperationen haben zum Ziel, diese Kosten zu senken. Auf den Umsatz haben sie keinen direkten Einfluss.

### **Soziale und ökologische Ziele**

Soziale Ziele beziehen sich auf Einzelpersonen oder Personengruppen und deren Leistungsverhalten. Typische soziale Ziele sind bspw. die Sicherung der Arbeitsplätze, Förderung von Mitarbeitern, Steigerung des Wir-Gefühls, Arbeitsbedingungen oder die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit.<sup>380</sup> Ökologische Ziele beziehen sich dagegen auf die Umwelt, bspw. die Reduzierung des Ressourceneinsatzes, Wiederverwendung und Recycling von Produkten oder die Einhaltung gesetzlicher Auflagen.<sup>381</sup>

### **□ Zielsystem für Beschaffungsk Kooperationen**

Eine trennscharfe Abgrenzung der verschiedenen Zieldimensionen ist in vielen Fällen nicht möglich. Bestimmte Ziele haben oftmals Auswirkungen auf unterschiedliche Zieldimensionen. Es wird zwar eine Einteilung in Zeit-, Qualitäts- und Kostenziele vorgenommen, jedoch sind die drei Dimensionen weder als völlig unabhängig voneinander, noch als völlig überschneidungsfrei zu verstehen.<sup>382</sup>

Zeitziele sind im Vergleich zu Qualitätszielen quantitativ messbar, jedoch im Vergleich zu Kostenzielen nicht direkt monetär bewertbar. Beschaffungsk Kooperationen bieten im Bereich der funktionalen Ziele folgende **Zeitziele**:

---

<sup>379</sup> Vgl. Buchholz, W. 1996, S.39; Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.383.

<sup>380</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.383.

<sup>381</sup> Vgl. Schaltegger, S./Herzig, C./Kleiber, O./Klinke, T./Müller, J. 2007, S.27f. Die sozialen und ökologischen Ziele bzw. Risiken sind nicht quantifizierbar und werden im Weiteren den Qualitätszielen bzw. -risiken zugeordnet.

<sup>382</sup> Auch Petry differenziert Netzwerkstrategien auf Basis von Kosten-, Zeit- oder Qualitätsvorteilen. Vgl. Petry, T. 2006, S.140.

<p>Schnellere und flexiblere Belieferung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch bevorzugte Behandlung</li> <li>▶ durch standardisierte Beschaffungsprozesse</li> <li>▶ durch Vorgabe von logistischen Standards</li> <li>▶ durch Unterstützung von IT-Systemen<sup>383</sup></li> <li>▶ durch parallel durchgeführte Beschaffungsprozesse<sup>384</sup></li> </ul>
--

Tabelle 3.3: Zeitziele von Beschaffungskoperationen<sup>385</sup>

Qualitätsziele sind nicht direkt quantifizierbar und nicht monetär bewertbar. Die funktionalen **Qualitätsziele** für Beschaffungskoperationen setzen auf verschiedenen Ebenen an:<sup>386</sup>

<p>Verbesserung der Informationsqualität</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch gemeinsame Bearbeitung der Beschaffungsmärkte</li> <li>▶ durch Benchmarks mit beteiligten Beschaffungsorganisationen</li> <li>▶ durch erhöhte Transparenz<sup>387</sup></li> <li>▶ durch spezialisierte Mitarbeiter<sup>388</sup></li> </ul>	<p>Verbesserung der Verfügbarkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch bevorzugte Behandlung<sup>389</sup></li> <li>▶ durch Vorgabe von Standards</li> <li>▶ durch Abschluss von Rahmenverträgen<sup>390</sup></li> </ul>
<p>Verbesserung der Prozessqualität</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch Lernen vom besseren Partner</li> <li>▶ durch Bündelung des Mitarbeiter-Know-hows</li> <li>▶ durch gemeinsame, höhere Innovationskraft</li> </ul>	<p>Verbesserung der Materialqualität</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch verbesserte Behandlung</li> <li>▶ durch Erschließung neuer Märkte</li> </ul>

<sup>383</sup> IT-Systeme, die in einer Stand-alone Position nicht wirtschaftlich wären.

<sup>384</sup> Eine parallel durchgeführte Aufgabe kann bspw. die Beschaffungsmarktbearbeitung sein.

<sup>385</sup> Eigene Tabelle.

<sup>386</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.73, Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.71; Eßig, M. 2007, S.123; Hieronimus, M./Ahlf, N. 2004, S.4; Vgl. Heß, G. 2008, S.170; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.59ff.; PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.33; Tella, E./Virolainen, V.-M. 2005; Uttenweiler, A. 2001, S.39f.; Walter, K. 2001, S.44; Wang, S./Archer, N. 2007, S.115; Westermann, H. 1999, S.34; Zingg, C. 2001, S.257.

<sup>387</sup> Transparenz bspw. über Bedarfsstrukturen der unterschiedlichen Unternehmenseinheiten und Kooperationspartner. Vgl. Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.59.

<sup>388</sup> Jeder Kooperationspartner sollte in der Beschaffungskoperation besonders geeignetes Personal einsetzen.

<sup>389</sup> Mit einer bevorzugten Behandlung kann aufgrund der gesteigerten Abnahmemenge gerechnet werden. Die Kooperation ist im Vergleich zum einzelnen Kooperationspartner ein größerer Kunde für den Lieferanten.

<sup>390</sup> Es sind ggf. erst durch die gebündelten Mengen Rahmenverträge möglich.

Verbesserung der Reputation <sup>391</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch höheren Bekanntheitsgrad</li> <li>▶ durch partnerschaftliches Arbeiten innerhalb der Kooperation</li> </ul>	Ressourcenschonung <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch gebündelte Materialtransporte</li> <li>▶ durch Mehrwegverpackungen<sup>392</sup></li> <li>▶ durch Einflussnahme auf den Lieferanten<sup>393</sup></li> </ul>
Stärkung der Wettbewerbsposition ggü. Konkurrenten in Stand-alone Position	Reduzierung des Risikos durch Risikostreuung
Förderung der Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch Wissens-Transfer unter den Kooperationspartnern</li> <li>▶ gemeinsame Bearbeitung von Beschaffungsaufgaben</li> <li>▶ Einflussnahme auf den Lieferanten<sup>394</sup></li> </ul>	

Tabelle 3.4: Qualitätsziele von Beschaffungsk Kooperationen<sup>395</sup>

Kostenziele sind sowohl quantifizierbar als auch direkt monetär bewertbar. Die wichtigsten Ziele von Beschaffungsk Kooperationen sind im Bereich der finanziellen Ziele die **Kostenziele**:<sup>396</sup>

<sup>391</sup> Generell können durch das Eingehen von Netzwerken neue Kontakte geknüpft werden.

<sup>392</sup> Durch gemeinsame Koordination des Behälterkreislaufs und Kostenteilung.

<sup>393</sup> Eine erhöhte Einflussnahme kann mit der stärkeren Marktmacht einhergehen.

<sup>394</sup> Einfluss kann bspw. auf Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen, Kinderarbeit genommen werden.

<sup>395</sup> Eigene Tabelle.

<sup>396</sup> Vgl. Beer, J. 2006, S.32; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.73; Boutellier/Zagler 2000, S.67, 71; Hieronimus, M./Ahlf, N. 2004, S.3; Vgl. Heß, G. 2008, S.170; Keck, I. 2004, S.42f.; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.59ff.; Meyer, T. 2006a, S.37; PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.33; Tella, E./Virolainen, V.-M. 2005; Walter, K. 2001, S.44; Wang, S./Archer, N. 2007, S.115; Uttenweiler, A. 2001, S.39f.; Zingg, C. 2001, S.257.

<p>Reduzierung der Einstandspreise<sup>397</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch Mengenbündelung<sup>398</sup></li> <li>▶ durch einheitlichen Marktauftritt</li> <li>▶ durch Erschließung neuer Märkte</li> <li>▶ durch Verhinderung bzw. Abschwächung von Preiserhöhungen</li> </ul>	<p>Reduzierung der Kapitalbindungskosten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch Verringerung der Lagerbestände<sup>399</sup></li> <li>▶ durch Verlagerung der Lagerhaltung zum Lieferanten<sup>400</sup></li> </ul>
<p>Reduzierung der Prozesskosten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch weniger redundante Arbeit</li> <li>▶ durch Bündelung des Mitarbeiter-Know-hows</li> <li>▶ durch Lernen vom besseren Partner</li> <li>▶ durch bessere logistische Auslastung</li> <li>▶ durch Vereinheitlichung von Anforderungen<sup>401</sup></li> <li>▶ durch Vereinheitlichung der Beschaffungsprozesse</li> </ul>	<p>Reduzierung der Kosten für gemeinsam genutzte IT-Systeme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch Teilung der Implementierungskosten</li> <li>▶ durch Teilung der laufenden Kosten</li> </ul>
<p>Reduzierung von Personalkosten durch Freisetzung überschüssiger Personalkapazitäten</p>	

Tabelle 3.5: Kostenziele von Beschaffungsk Kooperationen<sup>402</sup>

<sup>397</sup> Beer verweist darauf, dass besonders in Beschaffungsmärkten, in denen Materialkosten kaum noch reduziert werden können, die Reduktion der Kosten von Beschaffungsprozessen im Fokus steht. Vgl. Beer, J. 2006, S.32. Einer Studie von *Management Partner* von 1997 nach sind Einstandspreisspannen am Beispiel verschiedener Stähle von bis zu 40% beobachtet worden. Vgl. o.V. 1998b, S.44f. Reduzierte Einstandspreise können durch die Weitergabe tatsächlich günstigerer Produktionskosten oder aus einer gestärkten Markt- und Verhandlungsmacht heraus entstehen. Vgl. Halbleib, M. 2005, S.394.

<sup>398</sup> Die Mengenbündelung ist insb. für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) eine interessante Möglichkeit, ähnliche Mengengerüste wie Großunternehmen zu verhandeln. Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.67; Dreher, C. 2005, S.151ff.; Keck, I. 2004, S.42f.; Eggers, T./Kinkel, S. 2005, S.13. Mittelstandskooperationen können die Anpassungsfähigkeit kleinerer Unternehmen mit den Synergieeffekten größerer Unternehmen verbinden. Vgl. Heger, C.L./Engelbrecht, A. 2005, S.25f.

<sup>399</sup> Eine zentrale Beschaffungsorganisation besitzt bspw. die notwendige Transparenz, um eine kontinuierliche Versorgung bei möglichst geringen Beständen zu gewährleisten. Vgl. Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.60.

<sup>400</sup> Das kann bspw. durch die gesteigerte Marktmacht der Kooperation erreicht werden.

<sup>401</sup> Bspw. durch Reduzierung der Variantenvielfalt. Vgl. Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.59.

<sup>402</sup> Eigene Tabelle.

### 3.4.3.2 Risiken von Beschaffungsk Kooperationen

Nach dem gleichen Schema, welches bereits beim Zielsystem für Beschaffungsk Kooperationen beschrieben wurde, können auch die Risiken von Beschaffungsk Kooperationen systematisiert werden.

#### □ Risikosystem für Beschaffungsk Kooperationen

Zeitrisk en sind im Vergleich zu Qualitätsrisk en quantifizierbar, im Vergleich zu Kostenrisk en aber nicht direkt monetär bewertbar. Neben den funktionalen Zeitzielen können folgende **Zeitrisk en** auftreten.<sup>403</sup>

Lange Entscheidungswege, langsame Reaktionsgeschwindigkeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch organisationsübergreifende Koordination</li> <li>▶ durch nicht aufeinander abgestimmte IT-Systeme</li> <li>▶ durch nicht aufeinander abgestimmte Beschaffungsprozesse</li> </ul>

Tabelle 3.6: Zeitrisk en von Beschaffungsk Kooperationen<sup>404</sup>

Qualitätsrisk en sind nicht quantifizierbar. Es kann neben den Qualitätszielen zu folgenden **Qualitätsrisk en** kommen:<sup>405</sup>

Verlust des direkten Bezugs zu den Beschaffungsmärkten <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch Zentralisierung der Beschaffung</li> <li>▶ durch Abgabe von Kompetenzen</li> </ul>	Probleme bezüglich der Wandlungsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch fehlende Qualifikation der Mitarbeiter</li> <li>▶ durch fehlende Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter</li> <li>▶ durch unzureichende Kommunikation</li> </ul>
Verlust von Beschaffungs-Know-how durch Abgabe von Beschaffungsaufgaben	Probleme beim Aufbau von Vertrauen
Preisgabe vertraulicher Daten durch Weitergabe notwendiger Beschaffungsinformationen	Abhängigkeit von Partnern durch Ungleichgewicht der Machtverhältnisse

<sup>403</sup> Vgl. Appelfeller/Buchholz 2005, S.86; Vgl. Heß, G. 2008, S.171f.; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.60; PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.39.

<sup>404</sup> Eigene Tabelle.

<sup>405</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.68f.; Vgl. Heß, G. 2008, S.171f.; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.60, Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.20; PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.39; Westermann, H. 1999, S.34; Wang, S./Archer, N. 2007, S.115.

Negative Beeinflussung der bisherigen Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten	Indirekte Bevorteilung der Konkurrenz durch eine Kooperation mit gemeinsamen Lieferanten
Kartellrechtliche Schwierigkeiten durch marktbeherrschende Position	Erhöhung des Transportwegs bei gemeinsam genutzten und weit entfernten Lieferanten
Kompromiss bei der Lieferantenauswahl bezüglich der Arbeitsbedingungen	Verlust des Wir-Gefühls der eigenen Mitarbeiter

Tabelle 3.7: Qualitätsrisiken von Beschaffungsk Kooperationen<sup>406</sup>

Kostenrisiken sind quantifizierbar und direkt monetär bewertbar. Den Kostenzielen stehen folgende **Kostenrisiken** gegenüber:<sup>407</sup>

<p>Erhöhte Implementierungskosten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch Organisations- und IT-Veränderung</li> <li>▶ durch spezifische Investitionen</li> <li>▶ durch Beratungsaufwand</li> </ul>	<p>Kosten der Koordinationskomplexität</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch organisationsübergreifende Koordination<sup>408</sup></li> <li>▶ durch nicht aufeinander abgestimmte IT-Systeme und Beschaffungsprozesse</li> <li>▶ durch Egoismus der Teilnehmer</li> </ul>
<p>Kosten der Integration</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch unterschiedliche IT-Systeme und Beschaffungsprozesse</li> <li>▶ durch unterschiedliche Beschaffungsstrategien der Partner</li> </ul>	<p>Kosten der unfairen Verteilung des Nutzens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ durch Größenunterschiede der Partner</li> <li>▶ durch fehlende Controllingmaßnahmen</li> </ul>

Tabelle 3.8: Kostenrisiken von Beschaffungsk Kooperationen<sup>409</sup>

Die vorgestellten Chancen und Risiken können u.a. bei der Zielbildung und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für Beschaffungsk Kooperationen verwendet werden. Beide Aspekte werden in der Konzeption von Beschaffungsk Kooperationen (Kapitel 5) thematisiert.

<sup>406</sup> Eigene Tabelle.

<sup>407</sup> Vgl. Appelfeller/Buchholz 2005, S.86; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.69; Vgl. Heß, G. 2008, S.171f.; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.20; PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.39; Westermann, H. 1999, S.34; Wang, S./Archer, N. 2007, S.115.

<sup>408</sup> Einem erhöhten Koordinationsaufwand muss ggf. mit dem Einsatz eines Koordinationsteam begegnet werden.

<sup>409</sup> Eigene Tabelle.

## 4 Systematisierung von Beschaffungsk Kooperationen

### 4.1 Literaturübersicht verschiedener Abgrenzungsvarianten von Beschaffungsk Operationsformen

Nachdem die Institution Beschaffungsk Kooperation theoretisch erklärt und deren Vorteilhaftigkeit beschrieben wurde, nimmt Kapitel 4 eine Systematisierung von Beschaffungsk Operationsformen vor. In der Literatur finden sich nur wenige Arbeiten, die unterschiedliche Formen von Beschaffungsk Kooperationen klar voneinander abgrenzen.<sup>410</sup> Nachfolgend werden unterschiedliche Abgrenzungsvarianten erläutert.<sup>411</sup>

#### □ Schotanus/Telgen (2005):

*Schotanus/Telgen* haben auf Basis eines Literaturstudiums und von Interviews im öffentlichen Bereich, wie in Tabelle 4.1 dargestellt, fünf verschiedene Formen von Beschaffungsk Kooperationen festgestellt und den Dimensionen „intensiveness for the members“ und „number of different activities for the initiative“ zugeordnet:

		number of different activities for the initiative		
		low	medium	high
intensiveness for the members	high	Project groups		Programme groups
	medium		Lead buying groups	
	low	Piggy backing groups		Third party groups

Tabelle 4.1: Forms of cooperative purchasing<sup>412</sup>

**Piggy backing groups** sind informelle, einfache Kooperation, in denen teilweise nur Informationen zwischen den Teilnehmern ausgetauscht werden. Im Regelfall wird aber ein zentraler Kontrakt verhandelt, der allen Teilnehmer zur Verfügung gestellt wird. Wesentlich umfangreicher und kontinuierlicher sind **Third party groups**. Die

<sup>410</sup> Vgl. Bakker, E./Walker, H./Harland, C./Warrington, J. 2006, S.2. In der Literatur werden einzelne oder mehrere Formen von Beschaffungsk Kooperationen behandelt, ohne eine systematische Klassifizierung vorzunehmen. Vgl. Schotanus, F./Telgen, J. 2005, S.2.

<sup>411</sup> Ergänzend zu den nachfolgenden Beispielen siehe auch Sickinger, J.L./Creason, S. 1996.

<sup>412</sup> Ähnlich Schotanus, F. 2005, S.965; Schotanus, F./Telgen, J. 2005, S.4. Siehe hierzu auch Schotanus, F./Telgen, J. 2007, S.57ff.

anfallenden Beschaffungsaufgaben werden von einer dafür gegründeten Organisation oder einem externen Dienstleister übernommen. Die potenzielle Anzahl an Teilnehmern ist nicht begrenzt und der Einfluss der Teilnehmer auf die Beschaffungsprozesse tendenziell gering. **Lead buying groups** zeichnen sich durch eine dezentrale Abwicklung aus, bei der bestimmte Kooperationspartner die Beschaffung ausgewählter Materialgruppen für sich und alle weiteren Kooperationspartner übernehmen. **Project groups** sind sehr intensive, eher einmalige Beschaffungskoperationen, die Bündelungsprojekte für bestimmte Materialien gemeinschaftlich und temporär begrenzt abwickeln. **Programme groups** sind sehr intensive Beschaffungskoperationen, in denen teilnehmende Organisationen regelmäßig neue Projekte bearbeiten. Das Spektrum unterschiedlicher Aufgaben ist dabei sehr breit.<sup>413</sup>

#### □ Aylesworth (2003):

*Aylesworth* unterscheidet in einer empirischen Studie zu Beschaffungskoperationen im öffentlichen Sektor fünf Strukturmodelle, bei denen das Spektrum der Beziehung von hierarchischen Strukturen bis zur völligen Autonomie reicht:

- ▶ Local network
- ▶ Volunteer confederation
- ▶ Regional purchasing agency
- ▶ Member owned service bureau
- ▶ For profit enterprise

**Local networks** sind eher informelle, geografisch lokale Kooperationen zur Erzielung besserer Einstandspreise, zum Informationsaustausch und teilweise zur Ressourcenbündelung. Zentrale Verträge werden den beteiligten Unternehmen zur Verfügung gestellt. **Volunteer confederations** sind die in der Studie am weitesten verbreitete Form von Beschaffungskooperation. Die freiwillige Kooperation bestimmt Lead Buyer, die für alle Teilnehmer bestimmte, standardisierte Produkte mit den Lieferanten verhandeln und die Konditionen über Zentralkontrakte zur Verfügung stellen. Das

---

<sup>413</sup> Vgl. Schotanus, F. 2005, S.965; Schotanus, F./Telgen, J. 2005, S.4; Schotanus, F./Telgen, J. 2007, S.57ff. Siehe auch Bakker, E./Walker, H./Harland, C./Warrington, J. 2006, S.2f. Die verschiedenen Abgrenzungen von Beschaffungskoperationen implizieren einige der Merkmalsausprägungen zur Ausgestaltung von Kooperationen. Beispiele: Die Dimension „Intensität der Mitglieder“ entspricht dem Merkmal Grad der Intensität und die Dimension „Anzahl unterschiedlicher Aktivitäten für die Initiative“ kann dem Zeitapsekt zugeordnet werden. Vgl. Schotanus, F. 2005, S.965; Schotanus, F./Telgen, J. 2005, S.4; Schotanus, F./Telgen, J. 2007, S.57ff.

Spektrum der Intensität reicht von informellen Absprachen bis zu hochstrukturierten Gruppenverträgen. **Regional purchasing agencies** sind zentrale Agenturen, die verhandelte Konditionen zur Verfügung stellen. Die Ziele sind denen der Volunteer Confederations gleich, die Teilnehmer haben aber weniger Einflussmöglichkeit und sind teilweise abhängig von den Agenturen. **Member owned service bureaus** sind von den Teilnehmern gegründete Organisationen, die die Vorteile des Outsourcings verfolgen, ohne die Möglichkeit der Einflussnahme für die teilnehmenden Organisationen zu reduzieren. **For profit enterprises** bieten zwei Lösungen an. Entweder sie beschaffen Produkte auf Basis der konsolidierten Bedarfe der Teilnehmer und verkaufen ihnen diese Produkte mit einem Aufschlag, oder sie agieren als Agent und verhandeln im Namen der Teilnehmer Konditionen. Die Teilnehmer haben in diesem Model untereinander wenig Kontakt zueinander.<sup>414</sup>

#### □ **Nollet/Beaulieu (2003)**

*Nollet/Beaulieu* unterscheiden in einer empirischen Untersuchung im Gesundheitswesen die untersuchten Beschaffungsk Kooperationen nach vier verschiedenen Entwicklungsstufen:

- ▶ Birth
- ▶ Growth
- ▶ Maturity
- ▶ Concentration

Der Entwicklungsverlauf von Beschaffungsk Kooperationen beginnt mit der ersten Phase **Birth**. Meistens geografisch regionale Organisationen initiieren die Beschaffungsk Kooperation freiwillig, um erkannte Potenziale durch die Konsolidierung von Volumen zu realisieren. Die Konditionen werden von den Teilnehmern selbst ausgehandelt. Die zweite Phase **Growth** ist durch eine autonome Struktur gekennzeichnet, in der eine separate Organisation unter Beeinflussung des Top-Managements beteiligter Organisationen die Verträge verhandelt. In der dritten Phase **Maturity** werden weite-

---

<sup>414</sup> Vgl. Aylesworth, M.M. 2003. Siehe auch Bakker, E./Walker, H./Harland, C./Warrington, J. 2006, S.2. Auch in den Abgrenzungen von *Aylesworth* können unterschiedliche Merkmalsausprägungen zur Ausgestaltung von Kooperationen zugeordnet werden. Beispiele: Local Networks und Regional Purchasing Agencies sind bereits durch ihre Namen dem Raumaspekt zuzuordnen. Member Owned Service Bureaus weisen den höchsten Grad der Intensität durch ein gemeinsam gegründetes Unternehmen auf. Volunteer Confederations sind polyzentrisch organisierte Lead Buyer Kooperationen. Bei For Profit Enterprises wird die Steuerung durch einen Beschaffungsdienstleister übernommen. Vgl. Aylesworth, M.M. 2003.

re Services, bspw. Beratungsleistungen, angeboten, und Kontrakte beinhalten zwingende Teilnahmebedingungen. In der vierten Phase **Concentration** bilden sich durch Zusammenschlüsse so genannte Mega groups, in denen interdisziplinäre Teams eingesetzt werden, um die Interessen der Teilnehmer möglichst weitgehend zu erfüllen.<sup>415</sup>

□ **Wooten (2003):**

*Wooten* unterscheidet bei Beschaffungsk Kooperationen zwei Basismethoden ergänzt um hybride Modelle:

- ▶ Collaborative model
- ▶ Third party model
- ▶ Hybrid model

Beim **Collaborative model** kooperieren mehrere Organisationen durch die Bündelung von Volumen. Die Initiative geht von einem Unternehmen aus, das ein bestimmtes Material benötigt. Der Verantwortliche sucht weitere Organisationen mit gleichen Bedarfen und beschafft ein für alle einsetzbares, standardisiertes Material. Um die Administrationskosten gleichmäßig zu verteilen, sollten die anderen Mitglieder ebenfalls Materialien als Verantwortliche für die Kooperation beschaffen. Im Endeffekt verantworten die einzelnen Partner dezentral entsprechende Materialien, welche für weitere Kooperationspartner ebenfalls relevant sind. Beim **Third party model** stellt ein Unternehmen anderen Organisationen bereits verhandelte Verträge zentral zur Verfügung. Das verhandelnde Unternehmen benötigt die entsprechenden Materialien in der Regel nicht selbst und tritt somit als Dienstleister auf. Die kooperierenden Organisationen haben wenig Einfluss auf den Dienstleister. **Hybrid models** verbinden Aspekte aus beiden Modellen. Es kann sich dabei um eine Trennung zwischen zentraler Verhandlungsinstanz und dezentraler Abwicklung der Beschaffung handeln. Im Rahmen des Hybrid model können sich die Teilnehmer einer Beschaffungskoopera-

---

<sup>415</sup> Vgl. Nollet, J./Beaulieu, M. 2003, S.1ff. Siehe auch Bakker, E./Walker, H./Harland, C./Warrington, J. 2006, S.3. Auch bei *Nollet/Beaulieu* können in den einzelnen Entwicklungsphasen unterschiedliche Merkmalsausprägungen von Beschaffungsk Kooperationen erkannt werden. Beispiele: Beschaffungsk Kooperationen in der ersten Phase sind vom Raum aspekt her eher regional orientiert. In der zweiten Phase nimmt der Grad der Intensität deutlich zu. In der dritten Phase wird die Vertragsgestaltung zwingender und bildet die Grundlage für die nochmalige Intensivierung der Intensität in der vierten Phase. Vgl. Nollet, J./Beaulieu, M. 2003, S.6. Mega groups sind durch Zusammenschlüsse von Handelsketten bekannt.

tion bspw. gegenseitig versorgen und die verhandelten Konditionen als zentrale Instanz an weitere interessierte Unternehmen verkaufen.<sup>416</sup>

#### □ **Eßig (2000):**

*Eßig* unterscheidet auf Basis eines Literaturstudiums fünf Hauptkategorien von Beschaffungsk Kooperationen nach den drei Dimensionen „formality of the cooperation“, „independence of the members“ und „field of activity of consortium members“:<sup>417</sup>

- ▶ Consortium purchasing
- ▶ Group purchasing
- ▶ Buying offices
- ▶ Cooperative purchasing
- ▶ Pooled purchasing

**Consortium purchasing** beschreibt Beschaffungsk Kooperationen unabhängiger Teilnehmer im industriellen Umfeld. Bei **Group purchasing** handelt es sich um industrielle Beschaffungsk Kooperationen nicht unabhängiger Organisationen, bspw. unternehmensinterne Kooperationen. **Buying offices** sind intensive Beschaffungsk Kooperationen im Handel, die in der Regel ein gemeinschaftlich getragenes Unternehmen darstellen. Von **Cooperative purchasing** wird bei Kooperationen im öffentlichen Sektor gesprochen. **Pooled purchasing** bezeichnet jegliche Art von Bedarfsbündelung, inklusive der vorher beschriebenen vier Formen.<sup>418</sup>

Neben den oben beschriebenen können aus der Literaturforschung weitere strukturelle Charakteristika von Beschaffungsk Kooperationen abgeleitet werden. *Bakker/Walker/Harland/Warrington* geben folgenden umfassenden Überblick:<sup>419</sup>

<sup>416</sup> Vgl. Wooten, B. 2003. In den unterschiedlichen Formen von Beschaffungsk Kooperationen von Wooten können wieder Merkmalsausprägungen von Beschaffungsk Kooperationen gefunden werden. Beispiele: Die Kooperation im Collaborative model ist polyzentrisch gesteuert und im Third party model monozentrisch. Vgl. Wooten, B. 2003.

<sup>417</sup> Vgl. Eßig, M. 1999, S.119f.; Eßig, M. 2000, S.13ff.; Eßig, M. 2002, S.267ff.

<sup>418</sup> Vgl. Eßig, M. 1999, S.119f.; Eßig, M. 2000, S.13ff. Auch bei *Eßig* können Merkmalsausprägungen von Beschaffungsk Kooperationen gefunden werden. Beispiele: Die Dimension „formality of the cooperation“ beinhaltet Teile des Grades der Intensität und die Dimension „independence of cooperation members“ beschreibt die Reichweite der Kooperation. Vgl. Eßig, M. 2000, S.13ff.

<sup>419</sup> Die Autoren haben die Charakteristika von Beschaffungsk Kooperationen auf Basis einer Literaturforschung zusammengestellt. Vgl. Bakker, E./Walker, H./Harland, C./Warrington, J. 2006, S.4.

- ▶ formally-informally joined together
- ▶ voluntary-mandatory relationship of members
- ▶ written-verbal agreements
- ▶ physical-virtual
- ▶ self-managed by members-separate (autonomous) entity
- ▶ specific resources devoted (time, staff, systems)
- ▶ involvement of top-management of members
- ▶ directness of contact between members (buying centres or via top-management)
- ▶ presence of common information/communication platform (networking facilities)
- ▶ sharing tangible resources (e.g. IT, staff, space)
- ▶ sharing intangible resources (e.g. knowledge, information, experiences)
- ▶ standardisation of specifications/products/performance
- ▶ flexibility of arrangements (penalties, required quantities, required duration of contracts)
- ▶ distribution of benefits

Diese Liste könnte vermutlich noch deutlich erweitert werden. Zum Teil können diese Charakteristika über die Merkmale zur Ausgestaltung von Beschaffungskoperationen, wie sie im Rahmen des morphologischen Kastens in Kapitel 3.2.2.1 beschrieben worden sind, abgeleitet werden. Es wird jedoch schnell klar, dass vielfältige Ausgestaltungsmöglichkeiten von Beschaffungskoperationen bestehen und es kaum möglich ist, eine vollständige Abgrenzung in Form eines umfassenden Modells zu entwickeln. Zur systematisch sauberen Abgrenzung verschiedener Beschaffungskoperationsformen wird daher im Folgenden, auf den theoretischen Grundlagen aus Kapitel 3.4 basierend, ein Systematisierungsansatz entwickelt.

## **4.2 Bestimmung der Beschaffungskoperationsformen**

Eine vertiefende Betrachtung des Begriffs der Beschaffungskoperation, vor allem im Hinblick auf verschiedene Formen von Beschaffungskoperationen, wird häufig nicht durchgeführt. *Schotanus* stellt fest, dass eine klare Klassifikation unterschiedlicher

Formen von Beschaffungsk Kooperationen derzeit eine Forschungslücke darstellt.<sup>420</sup> Die bisherigen Ansätze orientieren sich, wie in Kapitel 4.1 beschrieben, überwiegend an empirischen Beobachtungen. An einer systematischen, aus der Theorie stammenden Differenzierung fehlt es in der Literatur. Dieser Forschungslücke nimmt sich die vorliegende Arbeit an.

Die klassische Transaktionskostentheorie wird, wie in Kapitel 3.4.1.5 beschrieben, auf die Beschaffungsfunktion übertragen. Es kann somit, wie in Abbildung 4.1 dargestellt, zwischen den Varianten Make, Cooperate und Buy bezogen auf die Beschaffungsfunktion unterschieden werden.

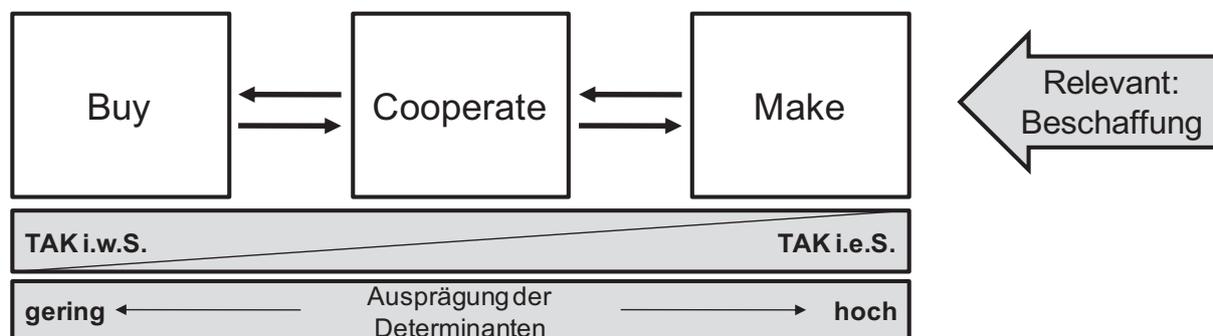


Abbildung 4.1: Make-Cooperate-Buy in der Beschaffung<sup>421</sup>

Wird die Beschaffung nicht vom einkaufenden Unternehmen durchgeführt, kann von der Variante **Buy** gesprochen werden. Die Beschaffungsaufgaben übernimmt in dem Fall ein spezialisierter BDL. Das Gegenteil der Buy-Variante stellt die eigene Durchführung der Beschaffung dar. Unter **Make** können in diesem Fall sowohl die eigenständige Individualbeschaffung, als auch die innerbetriebliche Beschaffungsk Kooperationen verstanden werden. Bei der Betrachtung inner- und überbetrieblicher Beschaffungsk Kooperationen kann von Beschaffungsk Kooperationen i.w.S. gesprochen werden. Die Variante **Cooperate** ist, wie in Kapitel 3.4.1.4 beschrieben, durch ein Kontinuum möglicher Ausprägungen zwischen den Extremen Markt und Hierarchie charakterisiert. Das Kontinuum soll im Rahmen dieser Arbeit, wie in Abbildung 4.2 dar-

<sup>420</sup> Vgl. Schotanus, F./Telgen, J. 2005, S.3. Auch *Bakker/Walker/Harland/Warrington* stellen fest, dass es in der Beschaffungsliteratur nur wenige Arbeiten gibt, die eine klare Differenzierung von Formen und Strukturen für Beschaffungsk Kooperationen vornehmen. Vgl. Bakker, E./Walker, H./Harland, C./Warrington, J. 2006, S.2. *Schotanus* nennt diverse Lücken in der Erforschung von Beschaffungsk Kooperationen. Für eine Übersicht siehe Schotanus, F. 2007, S.15ff.; Schotanus, F./Telgen, J. 2007, S.55.

<sup>421</sup> Eigene Darstellung.

gestellt, durch drei Ausprägungen beschrieben werden und entspricht den Beschaffungskooperationen i.e.S.<sup>422</sup>

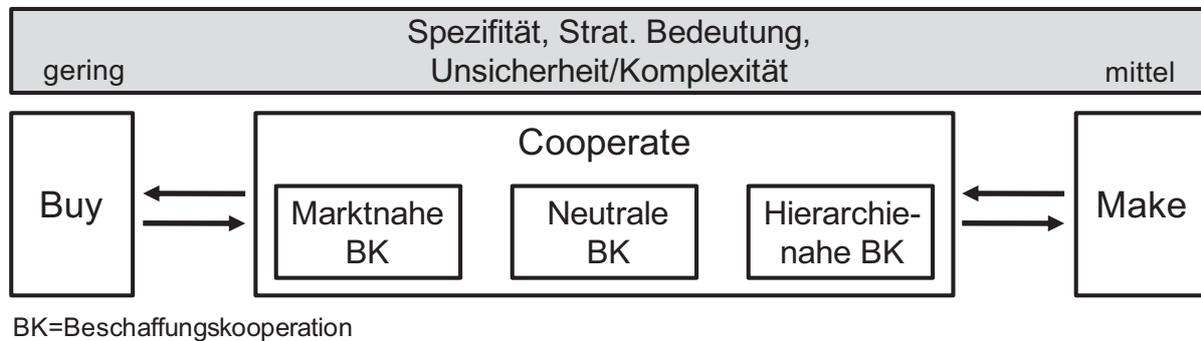


Abbildung 4.2: Ausprägungen von Beschaffungskooperationen i.e.S.<sup>423</sup>

Differenziert wird zwischen marktnahen, neutralen und hierarchienahen Beschaffungskooperationen. Bei einer **marktnahen Beschaffungskooperation** findet verstärkt der marktliche Koordinationsmechanismus Preis Anwendung. Abgesichert wird die Kooperation durch Verträge. Die Beziehung zum Kooperationspartner ist i.d.R. als opportunistisch zu bezeichnen, wodurch eine potenzielle einseitige Nutzenbevorzugung tendenziell sofort ausgenutzt wird und derartige Kooperationsformen ständig in Gefahr sind, schnell aufgelöst zu werden. Es sind umfangreiche Kontrollmechanismen zu implementieren, welche die Entwicklung der Marktkräfte, sowie die Nutzenverteilung innerhalb der Kooperation, genau analysieren. Die Investitionsbereitschaft in vertrauenssteigernde Maßnahmen oder informationstechnische Integration ist daher eher gering einzustufen und die Beeinflussung des Kooperationspartners quasi unmöglich. *Schuh/Friedli* beschreiben, dass Kooperationen einen Prozesscharakter besitzen und sich von der Ausgangskonfiguration im fortlaufenden Kooperationsprozess tendenziell immer weiter entfernen bzw. ihren Charakter sehr schnell völlig ändern können.<sup>424</sup> Besonders bei marktnahen Beschaffungskooperationen wird dieses Risiko als hoch eingeschätzt.<sup>425</sup> Ein aktuelles Beispiel für die Labilität des Kooperationsprozesses bei marktnahen Beschaffungskooperationen sind die Koope-

<sup>422</sup> Eine ähnliche Einteilung nehmen *Boutellier/Zagler* vor. Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.9ff. Siehe auch Appelfeller, W. 2004, S.8f.; Schneider, K./Späth, P. 2000, S.44.

<sup>423</sup> Eigene Darstellung.

<sup>424</sup> Viele Autoren blenden den Prozesscharakter einer Kooperation aus und beschreiben Partnerwahl, gemeinsame Strategien und übereinstimmende Fits dagegen als Erfolgsfaktoren. Vgl. Schuh, G./Friedli, T. 2003, S.8f. Siehe auch Huxham, C./Vangen, S. 2005, S.140.

<sup>425</sup> Vgl. Petry, T. 2006, S.147.

rationsverhandlungen von *BMW* und *Mercedes*. Nur wenige Wochen nach Bekanntgabe erfolgreicher Kooperationsgespräche für die gemeinsame Beschaffung nicht marktdifferenzierender Materialien wurde zwischenzeitlich ein Scheitern der Gespräche angedeutet und kurz danach bereits der Start der gemeinsamen Beschaffung bekanntgegeben.<sup>426</sup> Auch eine marktdifferenzierende Preispolitik von Seiten der Lieferanten auf Einzelunternehmensebene kann schnell eine heterogene Nutzenverteilung und folglich eine Instabilität bewirken, obwohl es gleichzeitig zu einem Vorteil auf Ebene der Beschaffungsk Kooperation kommen kann.<sup>427</sup> Die marktnahe Beschaffungsk Kooperation kommt zustande, wenn direkte Konkurrenten kooperieren (horizontale Beschaffungsk Kooperation).<sup>428</sup>

Bei einer **hierarchienahen Beschaffungsk Kooperation** wird die Koordination eher über die hierarchische Anweisung vorgenommen. Abgesichert wird die Anweisung durch langfristige Kontroll- und Sanktionssysteme. Die Beziehung zum Partner ist als überlegen einzustufen. Dies kann bspw. der Fall sein, wenn bereits anderweitige Geschäftsbeziehungen vorliegen und es einen überlegenden Partner gibt. Dadurch entsteht ein hoher Grad potenzieller Beeinflussungsmöglichkeit des unterlegenen Partners.<sup>429</sup> Die Labilität hierarchienaher Beschaffungsk Kooperationen ist wesentlich geringer als es bei marktnahen Kooperationen der Fall ist. Der Erfolg der gesamten Beschaffungsk Kooperation kann über den individuellen Erfolg des Einzelunternehmens gestellt sowie Ausgleichsmechanismen etabliert werden. Die hierarchienahe Beschaffungsk Kooperation kommt zustande, wenn bspw. fokale Unternehmen mit mehr

---

<sup>426</sup> Vgl. Herz, C. 2008.

<sup>427</sup> Vgl. Halbleib, M. 2005, S.395ff.

<sup>428</sup> Vgl. Boomers, A. 2006, S.120ff.; Halbleib, M. 2005, S.395ff.; Hungenberg, H. 2006, S.523ff.; Saggau, B. 2007, S.97f.; Schotanus, F./Telgen, J. 2007, S.61f.; Sydow, J. 1992, S.134ff.; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.210.

<sup>429</sup> Derartige Machtverhältnisse kommen oftmals in der Zulieferindustrie vor. Vgl. Busch, A./Dangelmaier, W. 2004, S.11. Standardisierungsprojekte, die eine größere Schnittmenge potenziell bündelbarer Materialien hervorbringen, können bspw. in hierarchienahen Beschaffungsk Kooperationen besser durchgesetzt werden. Vgl. Schotanus/Telgen 2003.

oder weniger abhängigen Zulieferern<sup>430</sup> kooperieren (vertikale Beschaffungskoperation).<sup>431</sup>

Bei der **neutralen Beschaffungskoperation** stehen weder Preis noch Anweisung als Koordinationsmechanismen im Mittelpunkt sondern die gemeinsame Abstimmung. Abgesichert wird die gemeinsame Abstimmung durch Vertrauen und Reputation der Partner. Die Beziehung zum Partner ist neutral, also weder opportunistisch, noch durch ein Machtverhältnis geprägt. Die Möglichkeit der Beeinflussung ist ebenfalls als mittelstark einzustufen. Die Ausprägungen von Labilität und Ausgleichsmechanismen liegen zwischen denen hierarchienaher und marktnaher Beschaffungskoperationen. Als mögliche Kooperationspartner kommen bei der neutralen Beschaffungskoperation Unternehmen in Frage, welche sich weder in einer direkten Abnehmer-Zuliefer-Beziehung im Sinne hierarchienaher Beschaffungskoperationen noch in einer Wettbewerbsbeziehung im Sinne marktnaher Beschaffungskoperationen befinden (laterale Beschaffungskoperation).<sup>432</sup>

Abgeleitet von den beschriebenen Beschaffungskoperationsformen stellt das **4C-Modell der Beschaffungskoperationen**<sup>433</sup> mit den Ausprägungen Company Sourcing, Chain Sourcing, Cooperative Sourcing und Coopetition<sup>434</sup> Sourcing, wie in Abbildung 4.3 zu sehen, einen praxisorientierten Bezugsrahmen für die nachfolgende Systematisierung von Beschaffungskoperationsformen dar.

---

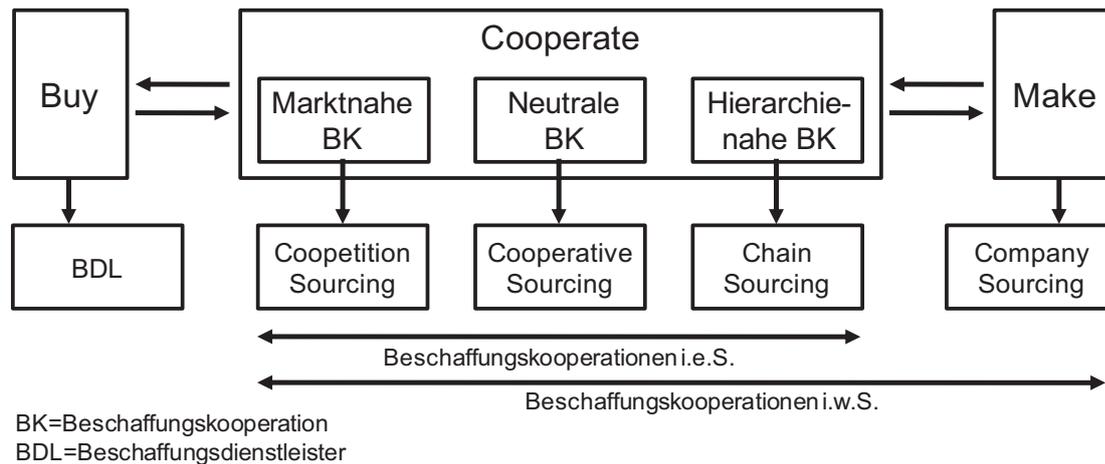
<sup>430</sup> Nicht jeder Zulieferer befindet sich in einer unterlegenen Abhängigkeitsposition. Gleichwertige Geschäftspartner können tendenziell wie Partner einer neutralen Beschaffungskoperation behandelt werden.

<sup>431</sup> Vgl. Boomers, A. 2006, S.120ff.; Halbleib, M. 2005, S.395ff.; Hungenberg, H. 2006, S.523ff.; Saggau, B. 2007, S.97f.; Schotanus, F./Telgen, J. 2007, S.61f.; Sydow, J. 1992, S.134ff.; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.210.

<sup>432</sup> Vgl. Boomers, A. 2006, S.120ff.; Halbleib, M. 2005, S.395ff.; Hungenberg, H. 2006, S.523ff.; Saggau, B. 2007, S.97f.; Schotanus, F./Telgen, J. 2007, S.61f.; Sydow, J. 1992, S.134ff.; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.210. *Petry* spricht bei hierarchischen Netzwerken von sehr stabilen, fokalen Netzwerken, ggf. mit Kapitalbeteiligung. Ein marktliches Netzwerk ist dagegen stärker dynamisch und heterarchisch. Vgl. *Petry*, T. 2006, S.147.

<sup>433</sup> Das 4C-Modell wurde vom Autor selbst entwickelt und benannt.

<sup>434</sup> Der Begriff Coopetition ist durch die Vermischung der Begriffe Competition (Konkurrenz) und Cooperation (Kooperation) entstanden und bedeutet die gleichzeitige Kooperation mit einem Unternehmen in direkter Konkurrenzsituation. Vgl. o.V. 2008f, S.26; *Petry*, T. 2006, S.79; *Slack, N./Chambers, S./Johnston, R./Betts, A.* 2006, S.72f.; *Wehrli, H.P.* 2003, S.75f.; *Werner, H.* 2008, S.103. Bspw. können Unternehmen, die absatzseitig Konkurrenten sind, beschaffungsseitig kooperieren, ohne zwangsläufig von der Öffentlichkeit als Partner wahrgenommen zu werden. Zur Aufarbeitung der Grundsätze des co-opetitiven Denkens und Handelns siehe *Schmidtchen, D.* 2005, S.65ff.

Abbildung 4.3: 4C-Modell der Beschaffungskooperationen<sup>435</sup>

Eine Beschaffungskooperation zwischen direkten Wettbewerbern<sup>436</sup> wird als **Coopetition Sourcing** bezeichnet und kann den marktnahen Beschaffungskooperationen zugeschrieben werden. In der Systematik der allgemeinen Supplier Relations aus Kapitel 2.2.1.4 gehört Coopetition Sourcing zum Themenblock der horizontalen Partnereinbindung. Der Begriff **Cooperative Sourcing** wurde stark von *Eßig* geprägt<sup>437</sup> und bezeichnet in der vorliegenden Arbeit Beschaffungskooperationen von Unternehmen in neutraler Stellung zueinander, welche sich also in keiner direkten Wettbewerbssituation oder Abnehmer-Zulieferer-Beziehung mit fokaler Stellung des beschaffenden Unternehmens befinden. Es handelt sich folglich um neutrale Beschaffungskooperationen. In der Systematik der allgemeinen Supplier Relations kann Cooperative Sourcing ebenfalls der horizontalen Partnereinbindung zugeschrieben werden, auch wenn es sich streng genommen nicht um eine Kooperation zwischen

<sup>435</sup> Eigene Darstellung.

<sup>436</sup> Als direkte Wettbewerber sollen direkt miteinander konkurrierende Unternehmen verstanden werden. Indirekte Wettbewerber können bspw. Unternehmen konkurrierender Supply Chains sein, die aber einzeln betrachtet keine konkurrierenden Produkte für den gleichen Kundenkreis anbieten. Vgl. hierzu Küssel, F. 2006, S73ff. *Rice/Hoppe* beschreiben, dass es branchenspezifisch auch zu konkurrierenden Lieferketten kommen kann. Vgl. Rice, J.B.Jr./Hoppe, R.M. 2001, S.48ff.

<sup>437</sup> *Eßig* beschreibt Cooperative Sourcing als horizontale Beschaffungskooperation mindestens zweier Industrieunternehmen auf gleicher Wertschöpfungsstufe. Vgl. *Eßig*, M. 1999, S.112f.; *Eßig*, M. 2002, S.269f. Später verwendet *Eßig* den Begriff der horizontalen Einkaufskooperation. Vgl. *Eßig*, M. 2007, S.105ff. Abweichend der Begrifflichkeiten von *Eßig* soll unter einer horizontalen, überbetrieblichen Beschaffungskooperation das Modell des Coopetition Sourcing verstanden und eine Konkurrenzsituation zwischen den Kooperierenden vorausgesetzt werden. Unter Cooperative Sourcing wird eine laterale Stellung der Kooperierenden zueinander unterstellt.

Partnern auf gleicher Wertschöpfungsstufe handelt, sondern zwischen Partnern auf unabhängigen Wertschöpfungsstufen. **Chain Sourcing** bezeichnet, als Erweiterung des vertikalen SCM-Ansatzes, Beschaffungskoperationen innerhalb der eigenen Wertschöpfungskette mit mehr oder weniger abhängigen Lieferanten und stellt somit eine hierarchienahe Beschaffungskoperation dar. In der Systematik der allgemeinen Supplier Relations gehört Chain Sourcing zum Themenblock der vertikalen Partner-einbindung. Diese drei Formen stellen überbetriebliche Beschaffungskoperationen dar und können als Beschaffungskoperationen i.e.S. verstanden werden. Unter **Company Sourcing** sollen im Folgenden innerbetriebliche Beschaffungskoperationen verstanden werden, welche der Hierarchie zugeordnet sind. In der Systematik der allgemeinen Supplier Relations ist Company Sourcing dem Mengenbündelungsgrad der Materialgruppe zuzuschreiben. Zusammen mit den überbetrieblichen Beschaffungskoperationen kann von Beschaffungskoperationen i.w.S. gesprochen werden. Die vier angesprochenen Formen von Beschaffungskoperationen sind nicht exklusiv zu verstehen, sondern können parallel zum Einsatz kommen.

In dieser Arbeit wird, wie in Abbildung 4.4 dargestellt, ein dreistufiges Hierarchiemodell für die Beschreibung von Beschaffungskoperationen verwendet.

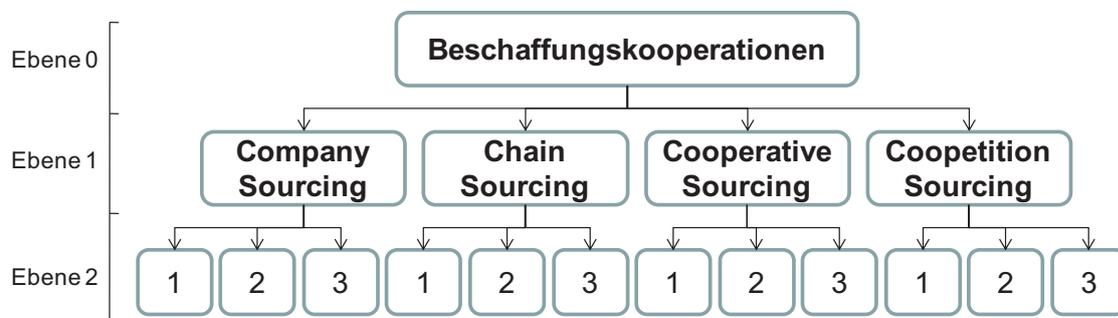


Abbildung 4.4: Dreistufiges Modell zur Beschreibung von Beschaffungskoperationen<sup>438</sup>

Ausgehend von der Institution Beschaffungskoperation werden in der ersten Ebene Beschaffungskoperationsformen entsprechend des vorgestellten 4C-Modells der Beschaffungskoperationen unterschieden. In der zweiten Ebene werden Subformen nach weiteren Merkmalen gebildet, die für die jeweilige Variante des 4C-Modells sinnvoll erscheinen. Die Merkmale der zweiten Ebene stellen sinnvolle Umsetzungsmöglichkeiten für die Praxis dar.

<sup>438</sup>

Eigene Darstellung.

## 4.3 Beschreibung der Beschaffungskoperationsformen

### 4.3.1 Systematisierungsschema

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Formen von Beschaffungskoperationen, sowie der Einsatz von BDL, im Sinne der erarbeiteten Ergebnisse der vorherigen Kapitel beschrieben. Das zugrunde liegende Systematisierungsschema ist für alle Varianten, wie in Abbildung 4.5 zu sehen, in vier Schritte aufgeteilt und wird aus Gründen der Einheitlichkeit für die Beschreibung jeder Variante verwendet.

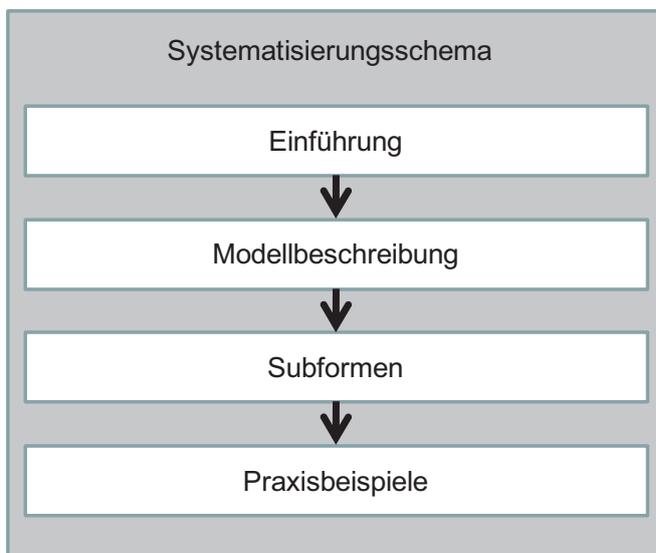


Abbildung 4.5: Systematisierungsschema<sup>439</sup>

Für jedes Modell wird zunächst eine **Einführung** vorgenommen und im Anschluss daran das jeweilige **Modell beschrieben**. Eine weitere Aufgliederung des Modells in **Subformen** enthält nach sinnvollen Merkmalen differenzierte Modellvarianten. Diese Unterformen stellen konkrete Umsetzungshinweise für das beschriebene Modell dar und werden anhand praxistauglicher Merkmale gebildet. Um die praktische Relevanz zu gewährleisten, werden in der Fachliteratur veröffentlichte **Praxisbeispiele** aus der Wirtschaft vorgestellt. Dabei wird nicht unterstellt, dass die eingesetzte Lösung als Referenz oder Best Practise gelten kann. Die aufgeführten Beispiele sind wertfrei und dienen zur Untermauerung der von der Praxis erkannten Relevanz des beschriebenen Modells und der daraufhin praktizierten Lösungsansätze. Neben den

<sup>439</sup> Eigene Darstellung.

Praxisbeispielen aus der Sekundärforschung wird jeweils ein Unternehmensbeispiel als Primärforschung vorgestellt.

### 4.3.2 Company Sourcing

#### 4.3.2.1 Einführung

Die Zusammenarbeit bei der Fertigung aufeinander aufbauender Wertschöpfungsschritte im Sinne der vertikalen Arbeitsteilung oder die partnerschaftliche Inanspruchnahme zentralisierter Unterstützungsaufgaben wie Controlling, IT oder Personal, ist in den meisten Unternehmen selbstverständlich.<sup>440</sup> Bei der Zusammenarbeit mit der Beschaffung ist das nicht immer der Fall, dabei liegen gerade in diesem Bereich enorme Bündelungspotenziale. Unternehmen mit Konzernstrukturen befinden sich häufig im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung zur Synergienutzung und Dezentralisierung aufgrund der Nähe zu den Beschaffungsmärkten.<sup>441</sup> Gleiche Materialien werden, besonders wenn bereits Standardisierungsprojekte durchgeführt worden sind, oft von unterschiedlichen Unternehmensbereichen benötigt. Das Potenzial vergrößert sich, desto dezentraler ein Unternehmen bzw. Konzern aufgestellt ist. Innerbetriebliche Bündelungskonzepte kommen in der Praxis immer öfter vor und werden im Folgenden als Company Sourcing bezeichnet. Typischerweise bieten Standardmaterialien ein hohes Maß an Bündelungspotenzial. Im Bereich direkter Materialien können das bspw. Hilfsstoffe (z.B. Schrauben, Muttern, Nägel, Leim) oder auch Zulieferteile sein. Indirekte Materialien wie Betriebsstoffe (z.B. Schmiermittel, Strom, Werkzeuge) oder Büromaterialien sind unabhängig vom produzierten Endprodukt oft von allgemeinem Charakter geprägt und werden in den meisten Industrieunternehmen benötigt. Auch in den Tochterunternehmen großer Handelskonzerne werden nicht selten gleiche Produktsortimente vertrieben, wodurch ein erhebliches Bündelungspotenzial entsteht.<sup>442</sup>

---

<sup>440</sup> Siehe hierzu Porter, M.E. 1992, S59ff.

<sup>441</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.18ff.

<sup>442</sup> Vgl. Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.113ff.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.12; Fricke, U. 1999; Hungenberg, H. 2002, S.909ff.; Schifferer, S. 2004, S.38f. Rohstoffe sind nicht oder nur in geringem Ausmaß bearbeitete Hauptbestandteile eines Produkts. Hilfsstoffe gehen auch direkt in das Produkt ein, besitzen aber im Gegensatz zu Rohstoffen nur Hilfsfunktionen. Betriebsstoffe gehen nicht in das Produkt ein, dienen aber dessen Herstellung indirekt. Betriebsmittel sind Investitionsgüter wie Produktionsmaschinen. Vgl. Kluck, D. 2008, S.11f.; Oeldorf, G./Olfert, K. 2004, S.20; Wannewetsch, H. 2007, S.29. Zulieferteile sind Güter mit hohem Reifegrad, die

Es gibt darüber hinaus weitere positive Effekte durch die Bündelung von Beschaffungsaktivitäten in Konzernstrukturen. Kleinere Organisationseinheiten verfügen i.d.R. nicht über fundiertes Beschaffungs-Know-how, gerade im Hinblick auf eine globale Ausrichtung.<sup>443</sup> Strategische Aktivitäten, wie Beschaffungsmarktanalyse, Ausschreibungen, Lieferantenauswahl und Vertragsverhandlungen auf internationaler Ebene, werden häufig nicht ausreichend durchgeführt.<sup>444</sup> Es sind oft keine globalen Zentralkontrakte ausgehandelt und es besteht keine Transparenz darüber, bei welchen Lieferanten und zu welchen Konditionen die Organisationseinheiten gleiche Materialien beziehen.<sup>445</sup> Aus redundanten Beschaffungsprozessen, individuellen Preisabsprachen und zerstückelten Bedarfen erfolgt nicht selten eine komplexe, kaum überschaubare Material- und Konditionenvielfalt. Die Konsolidierung von Beschaffungsaufgaben bietet sich an, um der dezentralen Vermischung von strategischen und operativen Aufgaben und einer damit einhergehenden ineffizienten, redundanten Durchführung entgegenzuwirken.<sup>446</sup> Neben einer einheitlichen, standardisierten Prozessgestaltung kann bei der konzern- bzw. unternehmensweiten Bündelung auch eine zentrale IT-Unterstützung genutzt werden.

#### 4.3.2.2 Modellbeschreibung

Beim Konzept des Company Sourcing besteht die Kooperation aus rechtlich und wirtschaftlich verflochtenen Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens oder Konzerns. Die Merkmalsausprägungen von Beschaffungsk Kooperationen können für das Company Sourcing, wie in Tabelle 4.2 dargestellt, folgendermaßen eingestuft werden (sinnvolle Merkmalsausprägungen sind grau hinterlegt):

---

bspw. als Baugruppen oder Systeme in ein Erzeugnis eingehen. Vgl. Wannenwetsch, H. 2007, S.20. Siehe hierzu auch Kapitel 2.2.1.4.

<sup>443</sup> Vgl. Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40.

<sup>444</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.109ff.

<sup>445</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.16; o.V. 2008c.

<sup>446</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.18ff.

Ressourcenprofil	X (komplementäre Arbeitsteilung)			Y (Bündelung gleicher Aktivitäten)	
Teilbereich (Funktion)	F&E	Beschaffung	Produktion	Absatz	Sekundäraktivitäten
Marktliche Beziehung	vertikal		horizontal		lateral
Grad der Intensität	kein Austausch von Informationen	Austausch von Informationen	koordiniert arbeitsteiliges Vorgehen	gemeinschaftliches Vorgehen	Bildung einer gemeinschaftlich getragenen Organisation
Raumaspekt	regional		national		international
Zeitaspekt	einmalig	sporadisch	regelmäßig	dauerhaft	
Organisationsgröße	homogen			inhomogen	
Steuerungsform	monozentrisch			polyzentrisch	
Anzahl Teilnehmer	zwei		wenige		viele
Reichweite	unternehmensintern			unternehmensübergreifend	
Vertragsgestaltung	ohne Absprachen		mündliche Absprachen		schriftliche Verträge

Tabelle 4.2: Kooperationsformbestimmung für Company Sourcing<sup>447</sup>

Beim Company Sourcing handelt es sich um eine Kooperationsform, bei der innerhalb eines Unternehmens bzw. eines Konzerns gemeinschaftlich die Beschaffungsfunktion ausgeführt wird. Aufgrund der hierarchischen Koordinationsform kann bei innerbetrieblichen Beschaffungsk Kooperationen nicht von einer freiwilligen Kooperation unabhängiger Organisationen gesprochen werden. Das Konzept des Company Sourcing kann folglich der Institution Hierarchie mit dem Koordinationsmechanismus Anweisung zugeordnet und im Vergleich zu den überbetrieblichen Beschaffungsk Kooperationen als verhältnismäßig leicht zu initialisierendes Modell eingestuft werden.<sup>448</sup> Beschaffungsk Kooperationen innerhalb von Unternehmen bzw. Konzernen werden von der **marktlichen Beziehung** her von dezentralen Beschaffungseinheiten

<sup>447</sup> Ähnlich Eßig, M. 1999, S.47; Petry, T. 2006, S.20; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.22. Siehe hierzu auch Morschett, D. 2005, 379ff.; Scherm, E. 2005, S.913f. Vgl. hierzu auch Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. 2003, S.5ff.

<sup>448</sup> Auch *Christe* sieht die unternehmensweite Bedarfsbündelung auf Veranlassung der Konzernleitung als relativ schnell umsetzbar. Vgl. *Christe*, R. 1998, S.48ff. Innerbetriebliche Beschaffungsk Kooperationen werden auch als Group Purchasing bezeichnet und sind hierarchisch koordiniert. Vgl. Eßig, M. 1999, S.118f.; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.244.

in horizontaler Stellung zueinander betrieben.<sup>449</sup> Die Beschaffungseinheiten stellen gleichartige Ressourcen mit gleichen Aufgaben dar und entsprechen somit dem **Ressourcenprofil** Y-Kooperation. Die anfallenden Beschaffungsprozesse werden, zumindest teilweise, gemeinschaftlich durchgeführt. Der **Grad der Intensität** kann sehr frei gestaltet werden, die Spannweite reicht von einfachen Absprachen bis zu gemeinschaftlich gegründeten Organisationseinheiten, wie bspw. einem Shared Service Center. Sinnvoll ist wenigstens ein arbeitsteiliges, besser noch ein gemeinschaftliches Vorgehen. Der **Raumaspekt** hängt vom Internationalisierungsgrad des Unternehmens bzw. Konzerns ab. Vom **Zeitaspekt** her sollte die Kooperation dauerhaft angelegt sein, um von einer günstigen Transaktionsatmosphäre profitieren zu können. Je nach Einheitlichkeit in Bezug auf die **Organisationsgröße** der kooperierenden Einheiten kann die Organisationsgröße der Teilnehmer homogen oder inhomogen sein.<sup>450</sup> Als **Steuerungsform** können sowohl monozentrische Instrumente durch starke Zentralisierung, als auch polyzentrische Instrumente bei dezentraler Ausrichtung, in Frage kommen. Die **Anzahl der Teilnehmer** ist durch die Unternehmensgrenzen beschränkt und wird in der Regel nicht sehr groß sein. Per Definition kann bei der **Reichweite** von einer innerbetrieblichen Kooperation gesprochen werden, bei der die **Vertragsgestaltung** in Form von mündlichen Absprachen stattfinden kann.<sup>451</sup>

#### 4.3.2.3 Subformen<sup>452</sup>

Das konstituierende Differenzierungsmerkmal für die Bildung von Subformen innerhalb des Company Sourcing ist, wie in Abbildung 4.6 dargestellt, der Grad der Zen-

---

<sup>449</sup> In Konglomeraten kann es vorkommen, dass bspw. Lieferanten, Konkurrenten oder branchenfremde Unternehmen unter einer Konzernleitung stehen. Somit kann es auch zu einer vertikalen oder lateralen Stellung zueinander kommen. Für diese Fälle wird ergänzend hierzu auf die Modelle Chain Sourcing, Cooperative Sourcing und Coopetition Sourcing verwiesen.

<sup>450</sup> *Blight* beschreibt die homogene Unternehmensgröße bei überbetrieblichen Beschaffungskoperationen im universitären Bereich als wichtigen Erfolgsfaktor. Für innerbetriebliche Beschaffungskoperationen spielt die Größe der kooperierenden Organisationseinheiten eine weniger wichtige Rolle, da sich auch einseitig bevorteilte Kooperationen positiv auf die übergeordneten Unternehmensziele auswirken. Vgl. *Blight, D. o.J.*

<sup>451</sup> Vgl. *Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.10; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.75ff.; Voegelé, A./Backhaus, M./Wagner, S. 1997.*

<sup>452</sup> Die Bildung von Subformen soll sinnvolle praktische Ausgestaltungsmöglichkeiten aufzeigen. Ein Anspruch auf vollständige Abdeckung aller potenziell möglichen Subformen besteht an dieser Stelle nicht.

tralisierung bzw. die damit einhergehende Steuerungsform. Es stehen somit organisatorische Aspekte bei der Ausgestaltung der innerbetrieblichen Beschaffungskoope-  
 ration im Vordergrund. Die Spannweite beim Company Sourcing reicht von der voll-  
 ständig zentralisierten Beschaffung bis zur dezentralen Ausrichtung. Die einzelnen  
 Ausprägungen sind nicht exklusiv zu verstehen, sondern können auch parallel in ei-  
 nem Unternehmen/Konzern zum Einsatz kommen.<sup>453</sup> In Abhängigkeit vom Zentrali-  
 sierungsgrad verändern sich das Bündelungspotenzial und die Steuerungsform.<sup>454</sup>

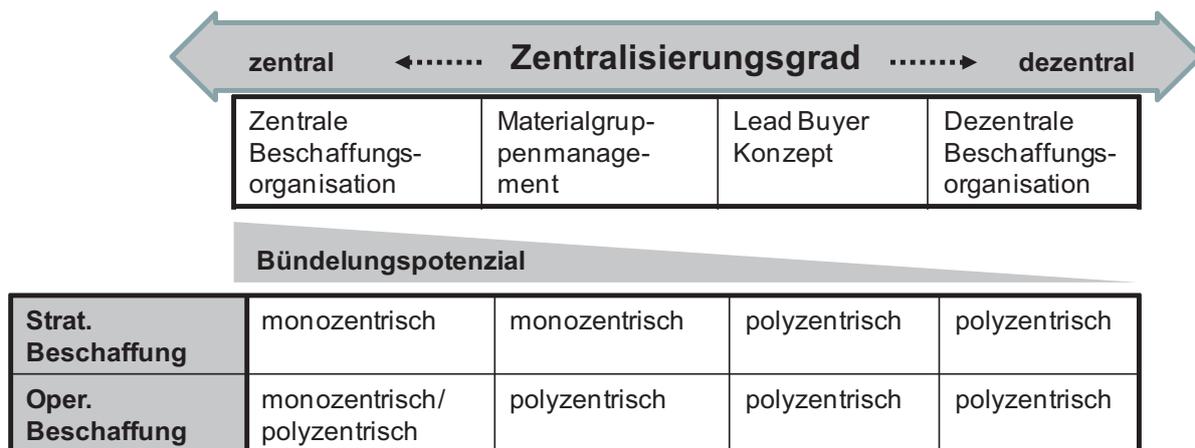


Abbildung 4.6: Bündelungspotenzial in Abhängigkeit vom Zentralisierungsgrad beim Company Sourcing<sup>455</sup>

## □ Zentralbeschaffung

Bei der Zentralbeschaffung hat ein Unternehmen bzw. Konzern eine zentrale Beschaffungsorganisation. Ausgehend von den Bedarfsmeldungen aller Standorte oder Bereiche kann die Zentralbeschaffung die anfallenden strategischen und operativen Beschaffungsaufgaben übernehmen. Wird neben dem Zentraleinkauf auch ein Zentrallager betrieben, kann es leicht zu Problemen durch sehr große Bestellmengen und somit hohen Kapitalbindungskosten aufgrund verlockender Massenbezugskonditionen kommen. Maßgeblicher Grund ist der fehlende Pull-Effekt, da nicht beschafft wird, was der Bedarfsträger benötigt, sondern was in Masse günstig erscheint. Eine

<sup>453</sup> Ein Praxisbeispiel für das Zusammenspiel von Zentralbeschaffung, Materialgruppenmanagement und Lead Buyer Konzept bietet *Voith*. Vgl. Becker, R.-U./Präuer, A./Reiß, M. 2005, S.29ff.

<sup>454</sup> Vgl. Jahns, C. 2003a, S.28ff.; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.55ff.; Large, R. 2006, S.270f.

<sup>455</sup> Modifiziert und erweitert nach Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.57. Siehe hierzu auch Large, R. 2006, S.270f.; Uttenweiler, A. 2001, S.34. Zur Einteilung von strategischer und operativer Beschaffung in Bezug zum Zentralisierungsgrad siehe Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.173.

vollständig zentral organisierte Beschaffung kann auf dezentrale Anforderungen nur schwerfällig reagieren. Die Abwicklung der operativen Beschaffung durch flexible, dezentrale Beschaffungseinheiten bietet sich an. Es kann in dem Fall jedoch nicht mehr von der reinen Zentralbeschaffung gesprochen werden, sondern von einem Hybridmodell aus zentralisierten, strategischen Aufgaben und dezentralisierten, operativen Aufgaben.<sup>456</sup> Strategische Aufgaben der Zentralbeschaffung können bspw. die Abfrage und Bündelung von Jahresbedarfen zur anschließenden Verhandlung von Rahmenverträgen, permanente systematische Beschaffungsmarktforschung sowie die Entwicklung differenzierter Materialgruppenstrategien sein. Die dezentralen Stellen übernehmen beim Hybridmodell Abwicklungs- und Routineaufgaben im vorgegebenen Rahmen der Zentralbeschaffung.<sup>457</sup> Welchen Beitrag letztendlich der zentrale Teil der Beschaffung in einem Hybridmodell leistet bzw. leisten kann, hängt u.a. von den Unternehmens- bzw. Konzernstrukturen ab. Auch wenn die dezentralen Einheiten nur wenige Gemeinsamkeiten in Bezug auf Materialien und Lieferanten aufweisen, können sich bspw. eine zentrale IT-Infrastruktur oder Prozessvorgaben anbieten.<sup>458</sup> Durch diese Lösung wird versucht, die Vorteile der dezentralen Beschaffungsorganisation weiterhin zu realisieren und mit denen der Zentralbeschaffung komplementär zu verbinden. Eine strategische Zentralbeschaffung mit operativer Dezentralbeschaffung kommt dem nachfolgend vorgestellten Konzept des Materialgruppenmanagements (MGM) sehr nahe. Eine klare Abgrenzung ist hierbei nicht mehr möglich. Die Zentralbeschaffung stellt das Gegenstück zum rein dezentralen Einkauf dar, bei dem die dezentralen Einheiten ihre Bedarfe selbstorganisiert beschaffen. Durch das komplexer werdende Geschäft lösen Hybridmodelle die reine Zentralbeschaffung ab.<sup>459</sup>

---

<sup>456</sup> Vgl. Jahns, C. 2003a, S.28ff.; Leenders, M.R./Johnson, P.F./Flynn, A.E./Fearon, H.E. 2006, S.36ff.; Weele, A.J. v. 2005, S.235. Laut repräsentativer Erhebung aus dem Jahr 2003 in Deutschland setzen 25% der befragten Unternehmen eine hybride Form der Beschaffungsorganisation ein. Vgl. Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.172.

<sup>457</sup> Vgl. o.V. 2008c.

<sup>458</sup> Vgl. Rozemeijer, F./Weele, A.v. 2007.

<sup>459</sup> Vgl. Arnold, U. 2007b, S.64f.; Espich, G.W. 1997, S.46ff.; Grossmann, M. 2007, S.21; Heimbrock, K.J. 2001, S.170f.; Johnson, P.F. 2003, S.4f.; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.58ff.; Kranke, A. 2006, S.40ff.; Lamming, R. 2002, S.12ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.145ff. Siehe hierzu auch Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.139ff.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.33ff.; Piepel, U./Blasczyk, M. 2008, S.66ff.; Piepel, U./Werner, F. 2007a.; Piepel, U./Werner, F. 2007b.; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.172. Eine Aufarbeitung des Begriffs

## □ Materialgruppenmanagement<sup>460</sup>

Zentrale Materialgruppenteams werden für ausgewählte Materialgruppen mit entsprechender Bedeutung für den gesamten Konzern gebildet. Dadurch sollen die Vorteile der zentralen mit denen einer dezentralen Beschaffung verbunden werden. Verantwortlich für eine Materialgruppe ist der Materialgruppenmanager. Seine Aufgaben sind die strategischen Beschaffungsaktivitäten für seine spezielle Materialgruppe. Er entwickelt sich somit zu einem absoluten Experten auf seinem Gebiet. Materialgruppenprojekte mit interdisziplinärer Zusammensetzung, bspw. Standardisierungsprojekte, werden vom Materialgruppenmanager angestoßen und koordiniert.<sup>461</sup> Durch die interdisziplinäre Zusammensetzung der Projektteams fließt das Know-how der verschiedenen Unternehmensbereiche in das Materialgruppenteam ein. MGM geht daher weit über eine reine Bedarfsbündelung hinaus und kann als konsequente Erweiterung des aus der Zentralbeschaffung entstandenen Hybridmodells aus zentraler und dezentraler Beschaffung, mit Fokussierung auf homogene Materialgruppen, verstanden werden. Es war nicht immer selbstverständlich, dass der Einkäufer im oft technisch getriebenen Materialgruppenteam die führende Rolle besetzt hat. Erst durch den Kulturwandel und die Emanzipation der Beschaffung ist seine Stellung erheblich verbessert worden.<sup>462</sup> Die operative Beschaffung obliegt weiterhin den dezentralen Einheiten, bspw. um eine dezentrale JIT-Abwicklung<sup>463</sup> zu realisieren. Der operative Einkäufer berichtet seinem vorgesetzten Materialgruppenmanager in der Unternehmenszentrale, bspw. über die Performance von Lieferanten. Beim MGM bezieht sich das Bündelungspotenzial auf die dafür vorgesehenen, wichtigen Materialgruppen.<sup>464</sup>

---

Zentralbereich nimmt *Reckenfelderbäumer* vor. Siehe hierzu Reckenfelderbäumer, M. 2004, S.1665ff.

<sup>460</sup> In der Praxis teilweise auch Purchasing Councils (PUCs) genannt. Vergleiche hierzu Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.39ff; Hautz, E. 1999.

<sup>461</sup> Nach *Droege/Eger* haben sich Materialgruppenteams aus Einkauf, Konstruktion, Normung, Vertrieb, Qualitätswesen und der Produktion in der Praxis bewährt. Vgl. Droege, W. P. J./Eger, M. 1997, S.26ff. Siehe auch Kalbfuß, W. 1996, S.28; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.181f.

<sup>462</sup> Vgl. Drozak, J. 1997, S.34ff.

<sup>463</sup> Beim Just-in-Time (JIT) handelt es sich um ein Beschaffungskonzept, welches eine einsatz- bzw. produktionssynchrone Versorgung vorsieht. Dabei wird das Ziel verfolgt, einen i.d.R. industriellen Abnehmer bestandsarm oder sogar bestandslos zu versorgen. Vgl. Stölze, W./Hoffmann, A. 2007, S.403ff.; Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.171ff.

<sup>464</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.77ff.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.18ff.; Büscher, M. 2007, S.165ff.; Droege, W.P. J./Eger, M. 1997, S.26ff.; Drozak, J. 1997, S.34ff.; Hautz, E.

## □ Lead Buyer Konzept

Das Lead Buyer Konzept entspricht einer dezentral ausgelegten Beschaffungskoope-  
ration und bietet Bündelungseffekte ohne das Vorhandensein einer zentralen Be-  
schaffungsorganisation. Ein Lead Buyer konzentriert sich auf die Beschaffung einer  
bestimmten Materialgruppe. Er beschafft die verantwortete Materialgruppe für sich  
und alle weiteren Bedarfsträger im Unternehmen bzw. Konzern. Die weiteren Lead  
Buyer, bspw. an unterschiedlichen Unternehmensstandorten, verantworten entspre-  
chend andere Materialgruppen unternehmensweit, wodurch ein Geflecht aus ver-  
schiedenen dezentralen Materialgruppenverantwortlichkeiten und -abhängigkeiten  
entsteht. Die Aufgaben des Lead Buyers können sämtliche strategischen Beschaf-  
fungsaktivitäten umfassen.<sup>465</sup> Über das gebündelte Beschaffungsvolumen seiner Ma-  
terialgruppe schließt er Rahmenverträge ab, auf die alle operativen Einheiten zugrei-  
fen können. Ein Lead Buyer ist demnach eine dezentral verankerte Organisations-  
einheit mit strategischer Verantwortung für bestimmte Materialgruppen des gesamten  
Unternehmens bzw. Konzerns. Er kann demnach auch Lieferantenwechsel anord-  
nen, die von den lokalen Einheiten entsprechend seiner Vorgaben umzusetzen sind.  
Kriterien zur Auswahl eines Lead Buyers können das Beschaffungsvolumen, die Nä-  
he zum größten Verbraucher, Fachwissen oder spezielle Beschaffungsmarktkent-  
nisse sein. Der Lead Buyer kann sich im Sinne einer Key Account Organisation auch  
auf bestimmte, wichtige Lieferanten anstelle wichtiger Materialgruppen beziehen.  
Kriterium zur Auswahl dieses Lead Buyers kann das Einkaufsvolumen oder auch  
fachspezifisches Know-how sein. Der Einkäufer mit dem größten Einkaufsvolumen  
bei einem Lieferant kann diese Aufgabe bspw. übernehmen.<sup>466</sup> Das Lead Buyer  
Konzept bietet allerdings nur für jene Materialgruppen ein Bündelungspotenzial, die  
von verschiedenen Standorten benötigt werden. Im Gegensatz zum Materialgrup-  
penmanager hat der Lead Buyer nur eingeschränkte Möglichkeiten, interdisziplinäre  
Materialgruppenprojekte anzustoßen und abzuwickeln. Eine zusätzliche, zentrale  
Materialgruppenverantwortung kann demnach sinnvoll sein, um die zu beschaffen-

---

1999; Heimbrock, K.J. 2001, S.178ff.; Hirschsteiner, G. 2006, S.436ff.; Kalbfuß, W. 1996, S.28ff.; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.66ff.; Kleinantenkamp, M. 2003, S.167ff.; Schifferer, S. 2004, S.39; Walter, K. 2001, S.44. Siehe hierzu auch Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.122ff.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.12, S.39ff.; Hautz, E. 1999; o.V. 1998a.

<sup>465</sup> Nach *Kerkhoff/Michalak* kann der Lead Buyer auch operative Aufgaben übernehmen. Vgl. Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S. 64.

<sup>466</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S. 28ff.; Halbleiter, M. 2005, S.398f.

den Materialgruppen durch Standardisierungsprojekte zu optimieren und auszuweiten.<sup>467</sup>

### □ Dezentrale Beschaffung

Die dezentrale Beschaffung ist das extreme Gegenstück zur Zentralbeschaffung. Die zunehmende Markt- und Kundenorientierung in Unternehmen geht mit einer Dezentralisierung der Beschaffung einher und schwächt bei rein dezentraler Abwicklung die Stellung der Beschaffung, wodurch nicht selten nur noch operative Versorgungstätigkeiten vor Ort wahrgenommen werden.<sup>468</sup> Da bei der rein dezentralen Beschaffung nur die Versorgung der jeweiligen Unternehmenseinheiten im Vordergrund steht und somit keine weiteren Bündelungsvorhaben bestehen, wird diese Form der Beschaffungsorganisation nicht als innerbetriebliche Beschaffungskoperation behandelt. An Bedeutung gewinnt die dezentrale Beschaffung allerdings in Verbindung mit den zuvor beschriebenen Modellen, die meistens auf einer dezentralen, operativen Beschaffung aufbauen. Aus diesem Grund soll die dezentrale Beschaffung als notwendiger operativer Teil vieler innerbetrieblicher Formen von Beschaffungskoperationen verstanden werden.

#### 4.3.2.4 Praxisbeispiele

##### Sekundärforschung:

Für innerbetriebliche Beschaffungskoperationen lassen sich in der einschlägigen Fachliteratur diverse Praxisbeispiele finden:<sup>469</sup>

<sup>467</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.97f.; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.77ff.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S. 39ff.; Boutellier, R./Locker, A. 1998, S.126f.; Braun, F. 2005, S.40ff.; Droege & Comp. 1998, S.53f. und 108ff.; Gelderman, C.J./Semeijn, J. 2006, S.212; Gilde, Ad ´t 2002, S.120ff.; Grossmann, M. 2007, S.21; Grund-Ludwig, P. 2007, S.29; Hautz, E. 1999; Jahns, C. 2003a. S.30; Jahns, C. 2005, S.192; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.63ff.; Kuhn, A./Hellingrath, H. 2002, S.54; Large, R. 2006, S.271; Sibbel, R./Hartmann, F. 2005, S.24f.; Uttenweiler, A. 2001, S.39. Siehe hierzu auch Beer, J. 2006, S.26ff.; Grund-Ludwig, P. 2007, S.29. Die *REHAU-Unternehmensgruppe* sieht das Materialgruppenmanagement bspw. als ganzheitlichen Prozess und hat innerhalb dessen Lead Buyer und Lead Engineer benannt. Vgl. Schulz, R./Asenkerschbaumer, M. 2008, S.28.

<sup>468</sup> Vgl. Droege, W.P. J./Eger, M. 1997, S.26ff.; Heimbrock, K.J. 2001, S.157f.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.148f.; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.72.

<sup>469</sup> Diverse weitere Praxisbeispiele für Company Sourcing beschreiben *Kerkhoff/Michalak*. Vgl. Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.189ff. *Monczka/Trent/Handfield* beschreiben die Ergebnisse einer Umfrage von 172 verarbeitenden Unternehmen in Bezug auf zentrale bzw. dezentrale Beschaffungsverantwortung. Im Ergebnis sind die meisten Unternehmen eher zentral ausgerichtet. Vgl. Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.150.

## □ Zentralbeschaffung

**RWE** hat nach der Bildung der neuen operativen Führungsgesellschaften aus den Altgesellschaften der *RWE-* und *VEW-Konzerne* im Oktober 2000 die Einkaufsbereiche der verschiedenen Gesellschaften in der Sparte Konzerneinkauf gebündelt. Heute übernimmt der Konzerneinkauf sämtliche strategischen Beschaffungsaufgaben, die Harmonisierung der Einkaufsrichtlinien und die Standardisierung von Beschaffungsprozessen und IT. Die operative Beschaffung der verschiedenen Gesellschaften wird durch Sourcing Teams nach und nach in die Zentralbeschaffung integriert. Mit derzeit 260 Mitarbeitern koordiniert der Konzerneinkauf rund 2,5 Mrd. Euro und bearbeitet operativ 1,7 Mrd. Euro.<sup>470</sup>

## □ Materialgruppenmanagement

**Siemens** hat Purchasing Councils (PUCs) für die Beschaffung von aktiven und passiven Bauelementen, Leiterplatten, Steckverbindungen und Hard-/Software eingerichtet. Die PUCs bündeln unternehmensweit die Bedarfe und wickeln mit ca. 300 Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen und Regionen etwa 30% des Beschaffungsvolumens von Siemens ab. Ebenfalls wurde ein Lead Buyer Konzept realisiert, bei dem die Hauptbedarfsträger des Konzerns für sich und andere Unternehmensbereiche den Einkauf für bestimmte Materialgruppen übernehmen und konzernweite Verträge aushandeln.<sup>471</sup>

Das MGM bei **Miele** ist in drei Ebenen gegliedert. Die erste Ebene bildet die Geschäftsleitung als Lenkungsausschuss. Über die zweite Ebene des Beschaffungsausschusses kommuniziert die Geschäftsleitung mit den Materialgruppenmanagern, die verantwortlich für ihre jeweiligen Materialgruppenteams sind. Der interdisziplinär besetzte Beschaffungsausschuss kümmert sich um die MGM-Organisation und stimmt Ziele, Strategien und Prioritäten mit den Materialgruppenmanagern ab. Die werks- und funktionsübergreifenden Materialgruppenteams von max. 10 Mitarbeitern

---

<sup>470</sup> Vgl. Piepel, U./Blasczyk, M. 2008, S.66ff.; Piepel, U./Werner, F. 2007a, S.32ff.; Piepel, U./Werner, F. 2007b, S.48ff. Siehe hierzu auch Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.139ff.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.33ff.; Espich, G.W. 1997, S.46ff.; Schifferer, S. 2001, S.188ff. Ein weiteres Beispiel für eine Zentralbeschaffung ist der *TÜV Süddeutschland*. Vgl. o.V. 2008c.

<sup>471</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.77f.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S12; Hautz, E. 1999; o.V. 1998a.

treffen sich regelmäßig und erarbeiten Maßnahmen zur Zielerreichung und Strategieumsetzung.<sup>472</sup>

### □ Lead Buyer Konzept

Die Beschaffungseinheiten der **Lufthansa** arbeiten nach dem Lead Buyer Konzept. Es sind Lead Buyer für spezielle Materialgruppen definiert, die für den Konzern gruppenweit sämtliche Beschaffungsaufgaben für die entsprechenden Materialgruppen übernehmen. Die Lead Buyer der **Lufthansa** sind ausgewiesene Spezialisten in ihrem Bereich und können auf Augenhöhe mit den Vertriebsorganisationen der Zulieferer verhandeln. Jeder Lead Buyer hat entsprechende Partner für bestimmte Materialgruppen in den verschiedenen Divisionen. Einen weiteren Vorteil des Einsatzes der Lead Buyer sieht **Lufthansa** in der Möglichkeit, bestimmte Materialgruppen<sup>473</sup> über den Lead Buyer mit externen Partnerunternehmen zu bündeln.<sup>474</sup>

Das Beispiel des Unternehmens **Voith**, genau wie das bereits beschriebene Beispiel von Siemens, zeigt, dass die verschiedenen Formen von Company Sourcing nicht exklusiv zu verstehen sind. In der Beschaffungsorganisation der **Voith** sind die Ideen der Zentralbeschaffung, des MGM und des Lead Buyer Konzepts berücksichtigt.<sup>475</sup>

### Primärforschung:

Die Firma **Kesseböhmer** ist Anbieter von Einbau- und Beschlagsystemen, Warenpräsentationssystemen und Ergonomietechnik. Mit 1750 Mitarbeitern erwirtschaftet das Unternehmen ca. 250 Mio. Euro Umsatz in der Gruppe. Neben dem Firmensitz in Bad Essen gibt es vier weitere Standorte in Lübeck, Bohmte, Herrnhut und Weilheim/Teck.

<sup>472</sup> Vgl. Reinelt, G.R./ Bühlmeier, M. 2008, S.393ff. Für weitere Beispiel siehe bspw. Arnold, U. 2007b, S.79ff.; Kalbfuß, W. 1996, S.28ff.; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.81f.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.31ff.

<sup>473</sup> Beer spricht bspw. von Beamern und Projektoren, die sowohl intraorganisational als auch interorganisational gebündelt werden, um die kosteneffizienteste Beschaffung zu realisieren. Vgl. Beer, J. 2006, S.31.

<sup>474</sup> Vgl. Beer, J. 2006, S.26ff.; Siehe hierzu auch Braun, F. 2005, S.40ff. Weitere Beispiele für eine interne Beschaffungskoooperation nach dem Lead Buyer Konzept sind *Pelikan International*, *ThyssenKrupp*, *DaimlerChrysler*, *Bayer* oder *Siemens*. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.97f.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.39; Grund-Ludwig, P. 2007, S.28ff.; Hapke, W./Jung, A. 2005, S.42ff.; Ruppert, L. 2003.

<sup>475</sup> Vgl. Becker, R.-U./Präuer, A./Reiß, M. 2005, S.29ff.

*Kesseböhmer* betreibt über die fünf Standorte der Gruppe eine innerbetriebliche Beschaffungsk Kooperation. Materialgruppenverantwortliche Einkäufer verhandeln als Lead Buyer die gruppenweiten Bedarfe im Bereich Stahl. Durch die gestiegene Verhandlungsmacht reagiert das Unternehmen auf die weltweit angespannten Rohstoffpreise, die auch den Stahlbereich betreffen. Die Relevanz dieser Materialien ist erheblich, denn 80% aller Einkaufsmaterialien von *Kesseböhmer* sind abhängig vom Stahl. Konkret geht es bei der Initiative um die Bündelung von Bandstahl und Blechen. Die Kooperationspartner sind national verteilt und arbeiten auf Basis einer dauerhaften Kooperation zusammen. Die Größe der Organisationen ist inhomogen. Da allerdings der Nutzen für die Gruppe im Vordergrund steht, stellen die unterschiedlichen Organisationsgrößen kein Problem dar. Gemeinschaftlich werden die Bedarfe gebündelt, die anschließend von dem Lead Buyer verhandelt werden. Die innerbetriebliche Beschaffungsk Kooperation basiert auf mündlichen Absprachen zwischen den kooperierenden Organisationen.<sup>476</sup>

### 4.3.3 Chain Sourcing

#### 4.3.3.1 Einführung

Der anhaltende Trend zum Outsourcing hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass sich die Produktion vieler industrieller Unternehmen zunehmend fragmentiert hat. Ein immer größerer Teil der Wertschöpfung wird fremdvergeben und von Zulieferern übernommen. Unter dem Aspekt der Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen wird auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette geprüft, welche Anteile das Unternehmen selbst fertigt und was ausgelagert werden kann. Bekannt wurde dieser Trend bereits in den 1990er Jahren unter dem Begriff Make-or-buy. Er führt dazu, dass immer mehr Unternehmen an der Herstellung eines Produktes beteiligt werden. Jeder einzelne Teilnehmer der Wertschöpfungskette bringt seine individuellen Kernkompetenzen in das Gesamtprodukt ein. Die oftmals komplexen Produkte erfordern eine Vielzahl unterschiedlicher Technologien, die ein einzelnes Unternehmen technologisch und, im Hinblick auf den Wettbewerb, wirtschaftlich nicht mehr erfolgreich erbringen kann. Durch die Konzentration auf Kernkompetenzen kommt es zu einer immer geringer werdenden Fertigungstiefe für das Einzelunternehmen. Es

---

<sup>476</sup> Vgl. Lagemann, K. 2008.

wird mittlerweile von einem Wettbewerb zwischen konkurrierenden Lieferketten, anstelle des Wettbewerbs einzelner Unternehmen, gesprochen.<sup>477</sup> Eine Studie von *Rice/Hoppe* aus dem Jahr 2001 beschreibt, dass 70% der Befragten einen Wettbewerb konkurrierender Lieferketten als charakteristisch für die Zukunft ansehen.<sup>478</sup> Einschränkung sei aber gesagt, dass ein Wettbewerb zwischen Lieferketten nicht in allen Branchen möglich ist. Gerade in Branchen, wo sich Liefernetzwerke stark überlappen, bspw. in der Automobil- und der Computer-Branche, kann kaum vom Wettbewerb der Lieferketten gesprochen werden.<sup>479</sup>

Desto mehr Unternehmen an der Herstellung eines Produktes beteiligt sind, umso mehr kleinere Einzelbedarfe der Teilnehmer entstehen. Wie in Abbildung 4.7 dargestellt, kann die Fragmentierung der Produktion dazu führen, dass bspw. der Bedarf an Rohstoffen auf mehrere Teilnehmer der Supply Chain aufgeteilt ist. Führt jeder Teilnehmer eigenständige Verhandlungen über seine Teilbedarfe mit den Rohstofflieferanten, verliert die Supply Chain zu Gunsten des Rohstofflieferanten an Skaleneffekten. Das potenziell bündelbare Materialspektrum bei Beschaffungskoperationen von Abnehmern mit Zulieferern kann von Rohstoffen, Klein- und Standardmaterialien bis zu Dienstleistungen und einfachen Baugruppen reichen. Der Effekt der Fragmentierung der Produktion, bedingt durch den anhaltenden Trend zum Outsourcing, hat den negativen Nebeneffekt der Fragmentierung der Materialbedarfe hervorgerufen. Der potenziellen Optimierung von Produktion und Bestandsmanagement steht folglich eine Verschlechterung der Beschaffungssituation gegenüber.<sup>480</sup> Dem Effekt der Materialbedarfsfragmentierung kann durch Bündelungsmodelle über die Supply Chain entgegengewirkt werden. Diesen Ansatz verfolgt das Modell Chain Sourcing.

---

<sup>477</sup> Vgl. Lutz, S./Wiendahl, H.-P. 2005, S.727ff.; Rohm, C. 2003, S.358f.; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.25.

<sup>478</sup> Vgl. Rice, J.B.Jr./Hoppe, R.M. 2001, S.48ff.

<sup>479</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.5ff.; Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40f.; Pfeiffer, A./Gehle, M. 2005, S.51; Rice, J.B.Jr./Hoppe, R.M. 2001, S.48ff.; Slack, N./Chambers, S./Johnston, R. 2007, S.400; Slack, N./Chambers, S./Johnston, R./Betts, A. 2006, S.72f. *Piontek* spricht vom Process Sourcing, einer crossfunktionalen Vernetzung zwischen Abnehmern und Zulieferern. Vgl. Piontek, J. 1998, S.28ff. *Pfeiffer/Gehle* beschreiben die Konkurrenzsituation ganzer Supply Chains. Vgl. Pfeiffer, A./Gehle, M. 2005, S.51.

<sup>480</sup> Vgl. Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40.

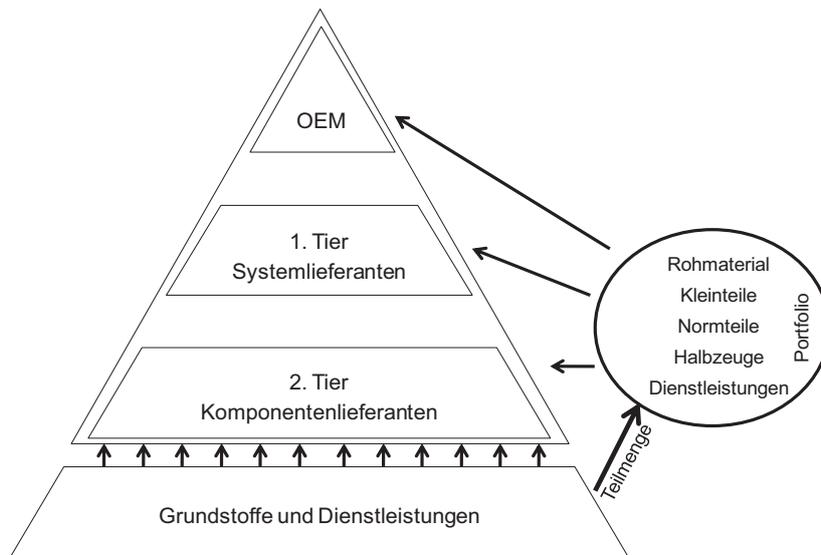


Abbildung 4.7: Bedarfsbündelung über die Wertschöpfungskette<sup>481</sup>

Neben der Konsolidierung der Materialbedarfsfragmentierung gibt es weitere Effekte, die sich durch eine Bündelung der Bedarfe über die Supply Chain positiv auswirken. Jeder Teilnehmer, der seinen Teilbedarf selber bezieht, muss die dafür notwendigen Beschaffungsaufgaben eigenständig übernehmen. Gerade in frühen Stufen der Wertschöpfungskette befinden sich kleine und mittelständische Zulieferer. Zu den Aufgaben einer effektiven Beschaffung zählen u.a. strategische Aktivitäten, wie Beschaffungsmarktanalysen, Ausschreibungen, Lieferantenauswahl und Vertragsverhandlungen im globalen Umfeld. Kleinere Unternehmen und Mittelständler besitzen oftmals nicht das notwendige Know-how und die notwendigen Ressourcen, um diesen Aufgaben in vollem Umfang gerecht zu werden.<sup>482</sup> Um die gesamte Lieferkette zu stärken, sind die häufig eigenkapitalschwachen deutschen Mittelständler besonders zu berücksichtigen.<sup>483</sup> Größenunterschiede zwischen kooperierenden Unternehmen entlang der Lieferkette sind weniger relevant. Der Fokus liegt auf der Stärkung der gesamten Lieferkette.<sup>484</sup>

Da die jeweiligen Beschaffungsaufgaben von jedem Glied der Lieferkette übernommen werden müssen, kommt es zu redundant durchgeführten Beschaffungsprozessen. Ebenso kann es leicht passieren, dass Materialien der einzelnen Teilnehmer bei

<sup>481</sup> Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40.

<sup>482</sup> Vgl. o.V. 2005b.

<sup>483</sup> Vgl. Pfeiffer, A./Gehle, M. 2005, S.51; PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.54ff.

<sup>484</sup> Vgl. Blight, D. o.J.; Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40.

demselben Zulieferer zu unterschiedlichen Preisen bezogen werden. Preiserhöhungen treffen in der Regel eher die kleinen Abnehmer ohne nennenswerte Verhandlungsmacht. Das Anfang 2008 zu beobachtende Beispiel der Stärkung der Verhandlungsmacht einiger Rohstofflieferanten zeigt diesen Effekt sehr deutlich. Die angespannte Rohstoffsituation schlug auf die mittelständisch geprägte Zulieferindustrie voll durch und hat infolgedessen zu ersten Insolvenzen geführt. Experten raten mittelständischen Unternehmen daher zu Ausgleichsstrategien, bspw. in Form einer Beschaffungskoope ration.<sup>485</sup> Das Konzept des Chain Sourcing kann die Verhandlungsmacht der Supply Chain gegenüber den Rohstofflieferanten stärken. Besonders für fokale Unternehmen bietet Chain Sourcing im Sinne der Stärkung der Lieferkette eine wichtige Option.<sup>486</sup>

Die Bedarfsbündelung und zentrale Beschaffung innerhalb der Supply Chain ermöglichen dem Endprodukthersteller<sup>487</sup>, den immer stärker werdenden Anforderungen an Qualität und Produkthaftung durch Kontrolle der Lieferkette gerecht zu werden. Im Sinne der Komplexitätsreduktion hat der Endprodukthersteller durch Bündelung der Materialbedarfe die Möglichkeit, einer ausufernden Materialvielfalt entgegenzuwirken.<sup>488</sup> Bündelungsprojekte mit Zulieferern können darüber hinaus ein Instrument zur gezielten Lieferantensteuerung darstellen. *Choi* beschreibt drei verschiedene Beziehungen zwischen Zulieferern untereinander:<sup>489</sup>

- ▶ Zuliefererbeziehungen mit kompetitivem Charakter
- ▶ Zuliefererbeziehungen mit kooperativem Charakter
- ▶ Zuliefererbeziehungen mit einer Mischform aus kompetitivem und kooperativem Charakter

Zulieferer, für die ein harter Preiswettbewerb vorgesehen ist, sind für gemeinsame Bündelungsprojekte tendenziell weniger geeignet. Wird eine kooperative Beziehung zwischen den Zulieferern angestrebt, bspw. für gemeinsame Entwicklungsprojekte

---

<sup>485</sup> Vgl. Dierig, C. 2008.

<sup>486</sup> Vgl. Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40; o.V. 2005a. Wie bereits erwähnt, waren die Preise für Rohstoffe zum Stand Frühjahr 2008 auf Rekordjagd. Vgl. hierzu beispielhaft o.V. 2005a; o.V. 2008a. Ende 2008 haben die Rohstoffpreise nachgegeben und die Situation hat sich vorübergehend entspannt. Eine Verschärfung der Preise ist nach Einschätzung einiger Praktiker aber wahrscheinlich.

<sup>487</sup> Auch Original Equipment Manufacturer (OEM) genannt.

<sup>488</sup> Vgl. Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40.

<sup>489</sup> Vgl. Choi, T.Y. 2007, S.53ff.

oder als Innovationsgeneratoren, sind gemeinsame Bündelungsprojekte sehr zielführend. Durch eine Mischform aus Kooperation und Wettbewerb wird versucht, die Vorteile beider Formen auszunutzen.<sup>490</sup>

#### 4.3.3.2 Modellbeschreibung

Beim Konzept des Chain Sourcing besteht die Kooperation aus rechtlich selbständigen Unternehmen, die wirtschaftlich miteinander verflochten sind. Es handelt sich im Gegensatz zum Company Sourcing um eine überbetriebliche, vertikale Beschaffungskoopeation. Die Merkmalsausprägungen von Beschaffungskoopeationen können für das Chain Sourcing, wie in Tabelle 4.3 dargestellt, tendenziell wie folgt eingestuft werden (sinnvolle Merkmalsausprägungen grau hinterlegt):

Ressourcenprofil	X			Y	
Teilbereich (Funktion)	F&E	Beschaffung	Produktion	Absatz	Sekundäraktivitäten
Marktliche Beziehung	vertikal		horizontal		lateral
Grad der Intensität	kein Austausch von Informationen	Austausch von Informationen	koordiniert arbeitsteiliges Vorgehen	gemeinschaftliches Vorgehen	Bildung einer gemeinschaftlich getragenen Organisation
Raumaspekt	regional		national		international
Zeitaspekt	einmalig	sporadisch	regelmäßig	dauerhaft	
Organisationsgröße	homogen			inhomogen	
Steuerungsform	monozentrisch			polyzentrisch	
Anzahl Teilnehmer	zwei		wenige		viele
Reichweite	unternehmensintern			unternehmensübergreifend	
Vertragsgestaltung	ohne Absprachen		mündliche Absprachen		schriftliche Verträge

Tabelle 4.3: Kooperationsformbestimmung für Chain Sourcing<sup>491</sup>

<sup>490</sup> Vgl. Choi, T.Y. 2007, S.53ff.

<sup>491</sup> Ähnlich Eßig, M. 1999, S.47; Petry, T. 2006, S.20; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.22. Siehe hierzu auch Morschett, D. 2005, 379ff.; Scherm, E. 2005, S.913f. Vgl. hierzu auch Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. 2003, S.5ff.

Chain Sourcing beschreibt eine Beschaffungsk Kooperation zwischen Partnern innerhalb einer Lieferkette. Der unternehmensübergreifende, vertikale Planungsansatz wird im Supply Chain Management bereits verfolgt und gehört in einigen Branchen, bspw. der Automobilindustrie, zum Tagesgeschäft. Das Supply Chain Management verfolgt die Abstimmung von Nachfrageprognosen mit Ressourcen und Kapazitäten und darauf basierend eine Produktions- und Logistikplanung.<sup>492</sup> Eine Erweiterung der Supply Chain Management Aufgaben um die Bedarfsbündelung stellt eine sinnvolle Maßnahme im Sinne eines ganzheitlichen Supply Chain Management Ansatzes dar. Das Modell des Chain Sourcing kann institutionell den Kooperationen zugeordnet werden. Als Koordinationsmechanismus dient die Macht des Endproduktherstellers als fokales Unternehmen, womit Chain Sourcing eine hierarchienahe Beschaffungskooperationsform darstellt.<sup>493</sup> Ist die Macht nicht gegeben und die Beziehung zum Lieferanten als gleichberechtigt zu bezeichnen, entspricht dies tendenziell eher dem nachfolgend vorgestellten Modell des Cooperative Sourcing. Für das hier beschriebene Modell des Chain Sourcing wird der Koordinationsmechanismus Macht unterstellt, der vom fokalen Unternehmen ausgeht und im Sinne der Institutionenökonomik sehr hierarchienah angesiedelt werden kann.<sup>494</sup> Es handelt sich beim **Ressourcenprofil** um eine Y-Kooperation, da die jeweiligen Beschaffungsfunktionen zusammengefasst abgewickelt werden. Die **marktliche Beziehung** ist vertikal ausgerichtet und der **Grad der Intensität** sieht einen Austausch von Informationen vor. Der **Raumaspekt** hängt von der Internationalität der Partnerunternehmen der Lieferkette ab. Vom **Zeitaspekt** her sollte Chain Sourcing dauerhaft angelegt sein. Die **Organisationsgrößen** der Teilnehmer sind in Bezug zum fokalen Unternehmen meistens klein, demnach also inhomogen. Die **Steuerungsform** ist monozentrisch und wird vom fokalen Unternehmen zentralisiert vorgenommen. Eine geeignete **Anzahl an Teilnehmern** sind zwei bzw. wenige Partner. Als überbetriebliche Kooperation ist die

---

<sup>492</sup> Die enge vertikale Zusammenarbeit mit Lieferanten hat eher die Gesamtkostenoptimierung zum Ziel und bislang weniger die Bedarfsbündelung. Vgl. Ruppert, L. 2003.

<sup>493</sup> *Christe* beschreibt, dass Unternehmen, die bereits vertikal im Produktionsprozess zusammenarbeiten, relativ leicht mit der Bedarfsbündelung starten können. Vgl. *Christe*, R. 1998, S.48ff.

<sup>494</sup> *Petry* untersucht den hierarchienahen Koordinationsmechanismus Macht in Bezug auf Netzwerke. Eine Machtstellung bedeutet, dass sich diejenigen Personen im Vorteil befinden, die auf Handlungs- und Entscheidungsfelder anderer Personen signifikanten Einfluss nehmen können. Vgl. *Petry*, T. 2006, S.84ff.

**Reichweite** unternehmensübergreifend. Die **Vertragsgestaltung** sieht mündliche Absprachen oder schriftliche Verträgen vor.<sup>495</sup>

#### 4.3.3.3 Subformen

Grundlegend gibt es beim Konzept des Chain Sourcing keinen großen Differenzierungsspielraum für unterschiedliche Subformen der Zusammenarbeit. Die Beschaffung wird i.d.R. durch den größten Kooperationspartner, in diesem Fall dem fokalen Unternehmen, übernommen und ist somit klar monozentrisch gesteuert. Zu Unterschieden kann es bei der Art und Weise der Abwicklung bzw. Vertragsgestaltung kommen. Die verschiedenen Formen der Abwicklung werden durch entsprechende Absprachen oder Verträge<sup>496</sup> zwischen den Kooperationspartnern festgelegt. Es kommt somit nicht zu einer direkten Differenzierung durch unterschiedliche Merkmalsausprägungen, sondern innerhalb der Merkmalsausprägung Absprachen/Verträge durch eine feinere Unterteilung in unterschiedliche vertragliche Ausgestaltungen. *Eßig/Mohr* identifizieren für das Modell des Chain Sourcing, wie in Abbildung 4.8 dargestellt, vier verschiedene Abwicklungsvarianten.

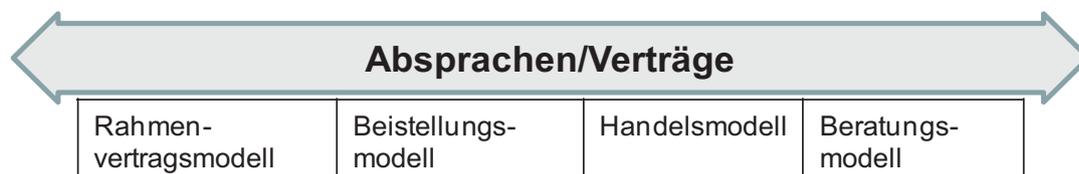


Abbildung 4.8: Vertragsgestaltung beim Chain Sourcing<sup>497</sup>

#### □ Rahmenvertragsmodell

Beim Rahmenvertragsmodell schließt der Endprodukthersteller im Namen aller teilnehmenden Kooperationspartner einen Rahmenvertrag über die gebündelten Bedar-

<sup>495</sup> Siehe hierzu Buscher, U. 2003, S.75ff.; Busch, A./Dangelmaier, W./Pape, U./Rüther, M. 2003, S.39ff.; Hansen, H. R./Neumann, G. 2005, S.727ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005,S.14f.; Piontek, J. 1998, S.28ff. Strategic Network Planning unterstützt die Simulation und Gestaltung von Planungsszenarien über das gesamte Netzwerk. Master Planning synchronisiert sämtliche Material-, Informations-, und Geldmittelflüsse der teilnehmenden Unternehmen in der Supply Chain.

<sup>496</sup> Die unterschiedlichen Absprachen oder Verträge können dem Merkmal der Vertragsgestaltung zugeordnet werden und stellen Varianten für verschiedene Formen der mündlichen Absprache bzw. der schriftlichen Verträge dar. Siehe hierzu auch Westermann, H. 1999, S.32.

<sup>497</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40f.

fe mit dem Zulieferer ab. Dieser Rahmenvertrag wird den Partnern zugänglich gemacht und kann mit einer Rabattregelung verbunden sein, um bei größeren Abnahmemengen zusätzliche Rabatte gewähren zu können.<sup>498</sup> Abweichend vom Rahmenvertrag kann aus juristischen Gründen auch ein Rahmenvertragstext ausgehandelt werden, auf dessen Basis die einzelnen Teilnehmer Einzelverträge mit dem Lieferanten abschließen.<sup>499</sup> Beim Rahmenvertragsmodell ist darauf zu achten, dass dem kooperierenden Lieferanten nur die entsprechende Menge an Material zugänglich gemacht wird, die er für die Versorgung seines Kooperationspartners, also dem Initiator der Beschaffungsk Kooperation, benötigt. Dadurch kann die Weitergabe der Preise an Konkurrenten verhindert werden.<sup>500</sup>

#### □ Beistellungsmodell

Im Rahmen des Beistellungsmodells bleibt der Endprodukthersteller Eigentümer der Materialien und übergibt dem Partner, der in diesem Fall als Fertigungsdienstleister auftritt, die von ihm für die Herstellung benötigten Mengen. Vergütet bekommt der Fertigungsdienstleister seine erbrachte Dienstleistung, nicht das Material. Nachteilig ist bei diesem Modell anzumerken, dass es durch den Besitz des Materials über einen längeren Zeitraum zu einer erhöhten Kapitalbindung kommt und vermehrt Diskrepanzen beim Partner, z.B. in Form von Diebstahl oder Defiziten beim Umgang mit den Materialien, auftreten können.<sup>501</sup>

#### □ Handelsmodell

Beim Handelsmodell tritt der Endprodukthersteller als Handelsorgan zwischen Zulieferern und teilnehmenden Kooperationspartnern auf. Die Kooperationspartner können ihre Bedarfe bspw. über eine elektronische Plattform veröffentlichen, die dem Endprodukthersteller zur Konsolidierung der Bedarfsmengen dient. Der Endprodukthersteller verhandelt die gebündelten Bedarfe der teilnehmenden Partner mit den Zulieferern und beschafft sie im eigenen Namen. Wie bei Zwischenhändlern üblich, kann der Endprodukthersteller zu den Bezugspreisen eine Handelsmarge berechnen, wobei auch die teilnehmenden Kooperationspartner am Nutzen partizipieren sollten. Die operative Belieferung der kooperierenden Teilnehmer kann direkt vom

---

<sup>498</sup> Vgl. Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40f.

<sup>499</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.12f.

<sup>500</sup> Vgl. Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40f.

<sup>501</sup> Vgl. Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40f.

Zulieferer übernommen werden, so dass es zu keiner Lagerung beim Endprodukt-hersteller kommt.<sup>502</sup>

#### □ **Beratungsmodell**

Das Beratungsmodell kommt einer Beratungstätigkeit durch den Endprodukt-hersteller gleich. Er tritt als Beschaffungsberater auf, um seine Kooperationspartner mit Know-how und Beschaffungsmarktinformationen zu versorgen. Die bereitgestellten Informationen können aus Beschaffungsmarktanalysen stammen oder aus Vorverhandlungen mit Zulieferern. Die Kooperationspartner sind in diesem Modell weiterhin selbst für die Materialversorgung zuständig. Oftmals können durch eine Vorverhandlung des Endprodukt-herstellers bessere Einstandspreise erzielt werden.<sup>503</sup>

#### **4.3.3.4 Praxisbeispiele**

##### **Sekundärforschung:**

Für Chain Sourcing lassen sich in der einschlägigen Fachpresse nur wenige Praxisbeispiele finden.<sup>504</sup> Ein Beispiel für das Rahmenvertragsmodell stellt **VW** dar. Da die einzelnen Zulieferer eine deutlich schlechtere Verhandlungsposition in Bezug auf Stahl haben, verhandelt der Konzern für sich und seine Zulieferer die gebündelten Bedarfe mit den entsprechenden Rohstofflieferanten. Bei **VW** spricht man von Stahlpooling. Ungefähr zwei Drittel des Stahls für ein Automobil entfallen auf die Zulieferer. Demnach ist der von **VW** verhandelte Stahl zum Großteil Vormaterial für die Lieferanten, welche die erzielten Preisvorteile im Sinne einer Win-win-Situation an den Konzern weitergeben müssen. Die weltweite Allianz für den Stahleinkauf soll der Kostensteigerung des Rohstoffs entgegenwirken. Stahl wird zu einer immer größeren Belastung für die gesamte Automobilbranche. Gerade in der mittelständisch geprägten Zulieferindustrie schlagen Preisverschärfungen oft voll auf die Ergebnissituation durch und bringen die Lieferanten in Insolvenzgefahr.<sup>505</sup>

---

<sup>502</sup> Vgl. Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40f.

<sup>503</sup> Vgl. Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40f.

<sup>504</sup> Es finden in der deutschen Wirtschaft bereits verschiedene Varianten von Bündelungskoope-rationen entlang der Supply Chain statt. *Eßig/Mohr* beziehen sich auf eine Befragung unter rund 50 Unternehmen unterschiedlicher Branchen in der deutschen Wirtschaft im Zeitraum Anfang 2007. Vgl. Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40.

<sup>505</sup> Vgl. o.V. 2005a; o.V. 2005b.

### **Primärforschung:**

Die Firma *Kesseböhmer* wurde bereits im vorherigen Kapitel vorgestellt. Im Rahmen einer weiteren Initiative betreibt das Unternehmen neben der innerbetrieblichen auch eine Beschaffungsk Kooperation mit einem strategischen Lieferanten. Der Firmensitz des Kooperationspartners befindet sich in einem europäischen Nachbarland. Auch hierbei geht es um die Bündelung des wichtigen Bandstahls. Gemeinschaftlich werden die Bedarfe aggregiert, welche von *Kesseböhmer* monozentrisch mit den entsprechenden Rohstofflieferanten verhandelt werden. Die auf Dauer angelegte, bilaterale Beschaffungsk Kooperation basiert auf schriftlichen Verträgen, um eine faire Nutzenverteilung sicherzustellen. Da es sich um inhomogene Organisationsgrößen beider Kooperationspartner handelt, sind entsprechende Regelungen unverzichtbar. Es handelt sich somit um die Subform des Rahmenvertragsmodells.<sup>506</sup>

## **4.3.4 Cooperative Sourcing**

### **4.3.4.1 Einführung**

Der Begriff des Cooperative Sourcing als überbetriebliche Beschaffungsk Kooperation von Unternehmen in lateraler Stellung zueinander ist in den späten 1990er Jahren durch *Eßig* geprägt worden.<sup>507</sup> Obwohl die Vorteile der Bedarfsbündelung offensichtlich sind, herrschen in der Praxis immer noch die klassischen Vorurteile wie Autonomieverlust, Informationsweitergabe oder Konkurrenzstärkung. Der Absicherungsmechanismus für derartige Kooperationen ist Vertrauen und lässt sich tendenziell eher unter bekannten, regional ansässigen Unternehmen oder zwischen Unternehmen, die bereits in anderen Bereichen zusammenarbeiten, aufbauen.<sup>508</sup> Sehr attraktiv sind Partnerunternehmen aus ähnlichen Branchen. Die Schnittmenge an potenziell bündelbarem Material ist größer als bei branchenfremden Unternehmen.<sup>509</sup>

Verschiedene Studien von *Schotanus/Telgen*, *Aylesworth* und *Nollet/Beaulieu* bestätigen die Verbreitung von Beschaffungsk Kooperationen im öffentlichen Bereich und im

---

<sup>506</sup> Vgl. Lagemann, K. 2008.

<sup>507</sup> Vgl. Eßig, M. 1999. Siehe hierzu auch Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.83f.

<sup>508</sup> *Keck* beschreibt den Vertrauensvorschuss als wichtige Anforderung an die kooperierenden Partner zum Erfolg von Beschaffungsk Kooperationen. Vgl. *Keck*, I. 2004, S.42. Siehe auch *Piontek*, J. 1998, S.28ff.

<sup>509</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.83f.; *Hieronimus*, M./*Ahlf*, N. 2004, S.6; o.V. 1998b, S.45.

Gesundheitswesen.<sup>510</sup> Die Verbreitung in diesen Sektoren kann dadurch erklärt werden, dass zum einen aufgrund der Branchenzugehörigkeit eine große Schnittmenge an potenziell bündelbarem Material verfügbar ist und zum anderen die kooperierenden Organisationen in keiner direkten Konkurrenzsituation stehen.<sup>511</sup> Derartige Beschaffungsk Kooperationen, ohne direkte Konkurrenzbeziehung und Abnehmer-Zulieferer-Beziehung im Sinne des Chain Sourcing, sind die Basis für das Cooperative Sourcing. Im industriellen Umfeld kann diese Konstellation zwischen branchenfremden Unternehmen oder zwischen Unternehmen der gleichen Branche ohne direkte Abnehmer-Zulieferer-Beziehung im Sinne des Chain Sourcing vorkommen. Kooperationen zwischen neutralen Partnern bieten eine gute Basis zum Aufbau von Vertrauen und besitzen somit ein hohes Potenzial für langfristigen Erfolg. Relevante Materialien können aus den Bereichen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe stammen. Denkbar sind bei Partnern aus ähnlichen Branchen auch Baugruppen. Der Einsatz eines gemeinschaftlich genutzten IT-Systems kann auch in dieser Form der Beschaffungsk Kooperation die entsprechenden IT-Kosten reduzieren.<sup>512</sup>

#### 4.3.4.2 Modellbeschreibung

Beim Konzept des Cooperative Sourcing besteht die Kooperation, wie beim Chain Sourcing, aus rechtlich selbständigen Unternehmen, die wirtschaftlich miteinander verflochten sind. Es handelt sich im Gegensatz zum Company und Chain Sourcing um eine überbetriebliche, laterale Beschaffungsk Kooperation. Die Merkmalsausprägungen von Beschaffungsk Kooperationen können für das Chain Sourcing, wie in Tabelle 4.4 dargestellt, tendenziell wie folgt eingestuft werden (sinnvolle Merkmalsausprägungen sind grau hinterlegt):

---

<sup>510</sup> Vgl. Aylesworth, M.M. 2003; Nollet, J./Beaulieu, M. 2003, S.3ff.; Schotanus, F./Telgen, J. 2007, S.53ff.

<sup>511</sup> Kooperierende Organisationen im öffentlichen Bereich können bspw. Verwaltungen, Krankenhäuser, Büchereien, (Hoch-)Schulen, Versorger, Müllabfuher, Stadtverwaltungen und viele weitere Institutionen sein. Bspw. wird das Thema Beschaffungsk Kooperationen in der entsprechenden Fachliteratur als Innovation in der Beschaffung von Krankenhäusern diskutiert. Vgl. o.V. 2004d, S.49. Schmidt beschreibt am Beispiel „City goes B 2 B“ eine kommunale Einkaufsgemeinschaft. Vgl. Schmidt, M. 2002, S.311ff.

<sup>512</sup> Eine Branchenähnlichkeit ist aufgrund vergleichbarer Materialstrukturen sinnvoll. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.83f.

<b>Ressourcenprofil</b>	X			Y	
<b>Teilbereich (Funktion)</b>	F&E	Beschaffung	Produktion	Absatz	Sekundäraktivitäten
<b>Marktliche Beziehung</b>	vertikal		horizontal		lateral
<b>Grad der Intensität</b>	kein Austausch von Informationen	Austausch von Informationen	koordiniert arbeitsteiliges Vorgehen	gemeinschaftliches Vorgehen	Bildung einer gemeinschaftlich getragenen Organisation
<b>Raumaspekt</b>	regional		national		international
<b>Zeitaspekt</b>	einmalig	sporadisch	regelmäßig	dauerhaft	
<b>Organisationsgröße</b>	homogen			inhomogen	
<b>Steuerungsform</b>	monozentrisch			polyzentrisch	
<b>Anzahl Teilnehmer</b>	zwei		wenige		viele
<b>Reichweite</b>	unternehmensintern			unternehmensübergreifend	
<b>Vertragsgestaltung</b>	ohne Absprachen		mündliche Absprachen		schriftliche Verträge

Tabelle 4.4: Kooperationsformbestimmung für Cooperative Sourcing<sup>513</sup>

Cooperative Sourcing beschreibt Beschaffungsk Kooperationen zwischen Unternehmen in neutraler Stellung zueinander. Dies trifft i.d.R. auf branchenfremde Unternehmen zu, kann aber, wie oben beschrieben, auch innerhalb einer Branche auftreten. Da die einzelnen Partner untereinander kein Interesse daran haben, Machtstellungen aufzubauen oder Wettbewerbssituationen zu beeinflussen, kann bei diesem Konzept von einer neutralen Beschaffungsk Kooperation gesprochen werden. Die gemeinsame Abstimmung der Entscheidungen und Handlungen kann durch den Aufbau von Vertrauen und Reputation abgesichert werden.<sup>514</sup> Bezüglich des **Ressourcenprofils** kann auch beim Cooperative Sourcing wieder von einer Y-Kooperation gesprochen werden. Die **marktliche Beziehung** ist durch eine laterale Stellung der Partner zueinander gekennzeichnet. Bei den möglichen Ausprägungen des **Grades der Intensität** der Zusammenarbeit kann es zu vielfältigen Ausgestaltungen kommen. Gleiches gilt für den **Raumaspekt** in Abhängigkeit der geografischen Lage der kooperierenden Partner, sowie für den **Zeitaspekt**, welcher von einmaligen bis dau-

<sup>513</sup> Ähnlich Eßig, M. 1999, S.47; Petry, T. 2006, S.20; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.22. Siehe hierzu auch Morschett, D. 2005, 379ff.; Scherm, E. 2005, S.913f. Vgl. hierzu auch Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. 2003, S.5ff.

<sup>514</sup> Siehe auch Petry für Vertrauen in Netzwerken. Vgl. Petry, T. 2006, S84ff.

erhaltenen Beschaffungsk Kooperationen reichen kann. Um den Kooperationsnutzen gleichverteilen zu können, ist eine homogene **Organisationsgröße** für das Cooperative Sourcing sinnvoll.<sup>515</sup> Zwar könnte die Steuerung monozentrisch vorgenommen werden, doch bietet sich als **Steuerungsform** die polyzentrische Einbringung sämtlicher Partner in die Kooperation zum Aufbau von Vertrauen und Reputation besser an.<sup>516</sup> Die **Anzahl der Teilnehmer** ist aus Sicht des Koordinationsaufwands tendenziell auf zwei bis wenige zu begrenzen, wenngleich der Anzahl grundsätzlich keine Grenzen auferlegt sind und es im Falle von temporären Ad-hoc-Kooperationen auf elektronischen Marktplätzen zu einer erhöhten Teilnehmeranzahl kommen kann.<sup>517</sup> Die **Reichweite** der Kooperation ist unternehmensübergreifend und die **Vertragsgestaltung** situationsabhängig sehr frei. Aufgrund der Ad-hoc-Kooperationen auf elektronischen Marktplätzen kann es auch zu einmaligen Beschaffungsk Kooperationen ohne jegliche vertragliche Absprachen kommen.<sup>518</sup>

#### 4.3.4.3 Subformen

Mögliche Formen von Cooperative Sourcing erstrecken sich von einzelnen, transaktionsbezogenen Kooperationen bis zur Gründung gemeinschaftlicher Beschaffungsgesellschaften.<sup>519</sup> Als Unterscheidungsmerkmal für Formen des Cooperative Sourcings bieten sich, wie in Abbildung 4.9 dargestellt, der Grad der Intensität und der Zeitaspekt an.<sup>520</sup>

---

<sup>515</sup> Vgl. Blight, D. o.J. Meyer sieht in inhomogenen Unternehmensgrößen der kooperierenden Unternehmen die Gefahr der einseitig profitierenden Beschaffungsk Kooperation zu Gunsten der kleineren Partner. Vgl. Meyer, T. 2006a, S.37. Schotanus/Telgen/de Boer untersuchen hierzu die Probleme der Nutzenverteilung bei Weitergabe des gleichen Preises an alle Beteiligten. Vgl. Schotanus, F./Telgen, J./Boer, L.de 2008, S.162ff.

<sup>516</sup> Siehe hierzu die Spezialisierungsvariante von Eßig. Vgl. Eßig, M. 1999, S.142ff.; Eßig, M. 2002, S.272f.

<sup>517</sup> Christe beschreibt, dass sich die Anzahl von Teilnehmern maßgeblich auf den Erfolg der Harmonisierung von Firmenkulturen, Materialgruppierungen und Systemen auswirkt. Insb. wenn nicht nur Normmaterial beschafft werden soll, ist eine geringe Anzahl von Teilnehmer vorteilhaft. Vgl. Christe, R. 1998, S.48ff.

<sup>518</sup> Vgl. Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.79.

<sup>519</sup> Vgl. Meyer, T. 2006a, S.38; Westermann, H. 1999, S.34.

<sup>520</sup> Siehe hierzu auch Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.84; Eßig, M. 1999, S.142ff.; Eßig, M. 2001, S.34f.; Eßig, M. 2002, S.272f.; Westermann, H. 1999, S.32. Die Formen von Beschaffungsk Kooperationen im öffentlichen Bereich lassen sich auf Basis der Studie von

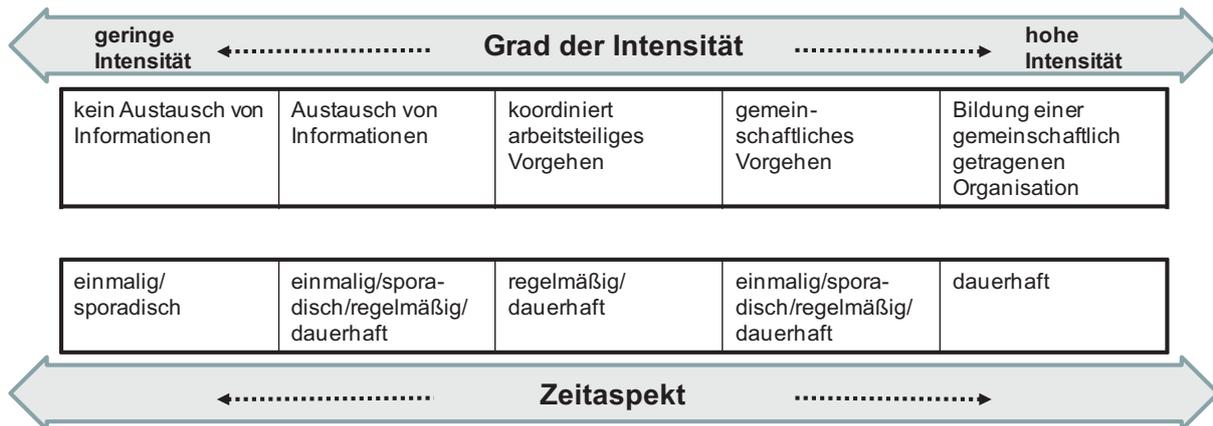


Abbildung 4.9: Grad der Intensität und Zeitaspekt beim Cooperative Sourcing<sup>521</sup>

### □ Ohne Informationsaustausch

Beschaffungsk Kooperationen im Sinne des Cooperative Sourcing können einmalig bzw. sporadisch vorkommen. Dabei werden, bis auf notwendige Materialdaten, keine weiteren Informationen ausgetauscht oder Vorgehensweisen aufeinander abgestimmt. Möglich geworden ist diese Art der Ad-hoc-Kooperation durch die bereits erwähnten elektronischen Marktplätze. Unternehmen publizieren öffentlich ihre Bedarfe, welche daraufhin durch weitere Interessierte ergänzt werden können. Die gebündelten Bedarfe werden anschließend mit potenziellen Lieferanten verhandelt. Im Ergebnis bekommt jeder Teilnehmer einen separaten Vertrag mit dem Lieferanten. Außer den materialbezogenen Informationen ist kein weiterer Informationsaustausch zwischen den Teilnehmern der Ad-hoc-Kooperation notwendig.<sup>522</sup>

### □ Austausch von Informationen

Im Fokus dieser Ausprägung von Cooperative Sourcing stehen nicht die gebündelten Materialien, sondern die ausgetauschten Informationen.<sup>523</sup> Besonders für kleine und mittelständische Unternehmen kann der Austausch von Informationen über globale Beschaffungsmärkte sehr interessant sein, da ihnen oftmals das Know-how, die Er-

*Schotanus/Telgen* ebenfalls weitestgehend mit diesen Differenzierungsmerkmalen abbilden. Vgl. Schotanus, F./Telgen, J. 2007, S.57ff.

<sup>521</sup> Eigene Darstellung.

<sup>522</sup> Diese Art der Bedarfspublikation wird passive Lieferantensuche oder auch umgedrehte Beschaffungsmarktforschung genannt und hat den Vorteil, dass Lieferanten nicht aktiv gesucht werden müssen, sondern selber nach öffentlich publizierten Ausschreibungen suchen. Der Findungsprozess wird auch als Matching bezeichnet. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.41. Ein Marktplatz, der eine temporäre Beschaffungsk Kooperation ohne direkten Austausch von Informationen zwischen den Kooperationspartnern realisiert, ist *pharmaplace*. Vgl. Zarnekow, R. 2002, S.138ff.

<sup>523</sup> *Eßig* spricht in diesem Zusammenhang von *Economies of Information*. Vgl. Eßig, M. 2007, S.106.

fahrungen und Beziehungen, um international erfolgreich zu beschaffen, fehlen.<sup>524</sup> Die kooperierenden Unternehmen pflegen eine informative Austauschbeziehung und analysieren bspw. gemeinschaftlich Beschaffungsmärkte. Die aggregierten Daten können die Grundlage der individuellen Verhandlungsposition verbessern. Eine homogene Unternehmensgröße ist in diesem Fall sinnvoll, da es für alle Beteiligten um einen Mehrwert geht, den ein größerer Partner gegenüber kleineren Partnern ggf. nicht im gleichen Maße realisieren kann. Der Austausch von Informationen über globale Beschaffungsmärkte kann z.B. die Vorstufe zum Aufbau so genannter International Purchasing Offices (IPO) bzw. weiterführender Kooperationsbestrebungen darstellen und von einer einmaligen Initiative bis zum dauerhaften Austausch reichen.<sup>525</sup>

#### □ **Koordiniert arbeitsteiliges Vorgehen**

Ähnlich wie beim Modell des Company Sourcing kann es auch im überbetrieblichen Modell des Cooperative Sourcing durch Anwendung des Lead Buyer Konzepts zur arbeitsteiligen Beschaffungsk Kooperation ohne redundante Prozesse kommen.<sup>526</sup> *Schotanus/Telgen* und *Aylesworth* beschreiben überbetriebliche Lead buying groups als Beschaffungsk Kooperationen mit eher wenigen Teilnehmern, in denen die am besten geeignete Organisation die entsprechenden Materialien für sich und alle anderen Bedarfsträger beschafft. Da das Lead Buyer Konzept eine Vorplanung bezüglich geeigneter Materialgruppen und Personen für die Rolle des Lead Buyers erfordert, kann in diesem Fall von einer regelmäßigen bis dauerhaften Kooperationsform ausgegangen werden.<sup>527</sup>

---

<sup>524</sup> Vgl. Holtmann, J. 1996, S.40.

<sup>525</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.33f.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.87; Eggers, T./Kirner, E. 2005, S.45; Eßig, M. 2007, S.106. Siehe auch Blight, D. o.J.; Krokowski, W. 1998, S.51ff.; Meyer, T. 2006a, S.37.

<sup>526</sup> *Eßig* spricht in diesem Zusammenhang auch von Economies of Process. Vgl. Eßig, M. 2007, S.106.

<sup>527</sup> Vgl. Aylesworth, M. M. 2003; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.87; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.102f.; Eßig, M. 2001, S.34f.; Eßig, M. 2007, S.106; Schotanus, F./Telgen, J. 2007, S.53ff.; Westermann, H. 1999, S.34. Siehe hierzu auch in Kapitel 4.3.2.3. *Eßig* beschreibt die Spezialisierungsvariante, die dem Konzept des Lead Buyers zugeordnet werden kann. In der von ihm beschriebenen Spezialisierungsvariante gibt es nur einen Lead Buyer, welcher die gesamte Beschaffung für alle Teilnehmer durchführt. Vgl. Eßig, M. 1999, S.142ff.; Eßig, M. 2002, S.273. Siehe auch Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.84.

### □ **Gemeinschaftliches Vorgehen**

Wird die Beschaffungsk Kooperation über gemeinsame Beschaffungsteams abgewickelt, kann es von einmaligen Projekten bis zu dauerhaften Beziehungen kommen.<sup>528</sup> So genannte Projektgruppen wickeln zeitlich befristet einmalige Cooperative Sourcing-Projekte für eher komplexe Systeme oder Materialien ab.<sup>529</sup> Projektgruppen brechen üblicherweise nach Beendigung des Projekts auseinander. Wenn ein derartiges Projekt erfolgreich verläuft, kann die Projektbeschaffung auch Vorstufe zu einer dauerhaft gemeinschaftlichen Beschaffung sein.<sup>530</sup> In dauerhaft angelegten gemeinsamen Beschaffungsteams treffen sich die Verantwortlichen der teilnehmenden Partner regelmäßig im Lenkungsausschuss, um neue Projekte anzustoßen. Die Teilnehmer sind sehr intensiv in die Beschaffungsk Kooperation eingebunden und können Materialspezifikation und Lieferantenauswahl beeinflussen. Darüber hinaus sind das gemeinschaftliche Lernen sowie die Reduzierung von Transaktionskosten Aufgaben der dauerhaften Beschaffungsteams. Durch das gemeinschaftliche Auftreten ggü. den Lieferanten wird die Geschlossenheit der Beschaffungsk Kooperation am deutlichsten repräsentiert.<sup>531</sup>

### □ **Bildung einer gemeinschaftlich getragenen Organisation**

Beschließen die kooperierenden Partner die Gründung einer neuen Organisation (Joint Venture), besteht eine Kapitalbeteiligung an dem neuen Unternehmen.<sup>532</sup> Aufgrund der Kapitalverflechtung bietet sich das Modell der gemeinschaftlich getragenen Organisation nur an, wenn die Beschaffungsk Kooperation auf Dauer angelegt ist. Vorteilhaft an der neu gegründeten Organisation ist die Möglichkeit, durch Anweisungs-

<sup>528</sup> Auch in diesem Fall spricht *Eßig* von Economies of Process. Vgl. *Eßig*, M. 2007, S.106.

<sup>529</sup> Vgl. *Eßig*, M. 1999, S.142ff.; *Eßig*, M. 2002, S.273; *Schotanus, F./Telgen, J.* 2007, S.59. Siehe auch *Boutellier, R./Zagler, M.* 2000, S.95.

<sup>530</sup> *Schotanus/Telgen* sehen die Projektgruppe als mögliche Vorstufe für eine dauerhafte Beschaffungsk Kooperation in Form einer Lead Buyer Organisation oder einer Programme group, welche dauerhaft gemeinschaftliche Beschaffungsteams vorsieht. Vgl. *Schotanus, F./Telgen, J.* 2007, S.59.

<sup>531</sup> Vgl. *Boutellier, R./Zagler, M.* 2000, S.87f. u. 103; *Eßig*, M. 2007, S.106; *Schotanus, F./Telgen, J.* 2007, S.59; *Zingg, C.* 2001, S.259ff.

<sup>532</sup> *Eßig* nennt diese Variante der Beschaffungsk Kooperation die Betriebsvariante. Vgl. *Eßig*, M. 1999, S.142ff.; *Eßig*, M. 2002, S.273. *Schotanus/Telgen* nennen diese Variante Third party groups und unterscheiden zwischen externen Unternehmen und von den Partnern gegründeten Organisationen. Vgl. *Schotanus, F./Telgen, J.* 2007, S.58. *Aylesworth* unterscheidet, ähnlich wie *Schotanus/Telgen*, zwischen Member owned service bureau und For profit Enterprise, wobei Member owned service bureau eine von den Partnern gegründete Organisation meint und For profit enterprise eher einem externen Beschaffungsdienstleister entspricht. Vgl. *Aylesworth, M.M.* 2003.

mechanismen die Spezifikationen von Material und die Lieferantenauswahl zu vereinheitlichen.<sup>533</sup> Die Möglichkeit einer derartigen Beeinflussung ist zwar tendenziell eher in einer hierarchienahen Kooperationsform möglich, aber auch in dieser Form des Cooperative Sourcing können entsprechende Vorgaben vergleichsweise gut durchgesetzt werden. Bei Erfolg des neu gegründeten Unternehmens kann die Öffnung des Angebots in Richtung des externen Marktes eine sinnvolle Erweiterung sein.<sup>534</sup> Ein weiterer Grund für die Gründung einer gemeinschaftlich getragenen Organisation ist die Erweiterung der Beschaffungsaktivitäten auf globale Beschaffungsmärkte. Gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlt oftmals, wie bereits beschrieben, das Know-how, die Erfahrung und die Beziehungen, um international erfolgreich agieren zu können. Es bietet sich die Gründung eines Gemeinschaftseinkaufs in Form eines Einkaufsbüros in der entsprechenden Beschaffungsregion an. Auf diese Weise kann vor Ort beschafft und anfallende Kosten zwischen den Beteiligten geteilt werden.<sup>535</sup>

#### 4.3.4.4 Praxisbeispiele

##### Sekundärforschung:

Im Folgenden werden einige Praxisbeispiele aus der Fachliteratur beschrieben:

##### □ Ohne Informationsaustausch

**pharmaplace** betreibt eine Beschaffungs- und Kollaborationsplattform für mittelständische Unternehmen der pharmazeutischen Industrie. Die Kollaborationsplattform bietet die Möglichkeit der situativen Bedarfsbündelung, sowohl abteilungs- als auch unternehmensübergreifend. Nach der Zusammenstellung des Bedarfs hat der Einkäufer die Option, direkt beim Lieferanten zu bestellen oder den Prozess des Collective Sourcing anzustoßen. Beim Collective Sourcing prüft das System, ob es weitere einkaufende Unternehmen gibt, die bereits ähnliche Materialien beschafft haben. Die

---

<sup>533</sup> Vgl. Schotanus, F./Telgen, J. 2007, S.61f.

<sup>534</sup> Siehe hierzu bspw. die Entwicklung des strategischen Einkaufs von *Hoechst* zum Procurement Service Provider. Vgl. Freienstein, M./Petri, R./Müller, R. 2001, S.231ff.

<sup>535</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.33ff.; Decker, H. 2005, S.29; Eßig, M. 2001, S.34; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.80ff.; Krokowski, W. 1998, S.54ff.; Westermann, H. 1999, S.32ff.; Zingg, C. 2001, S.259ff. *Kerkhoff/Michalak* geben als Orientierungsgröße an, dass ab einer Bestellmenge von 20% des gesamten Beschaffungsvolumens in einer bestimmten Region über den Aufbau eines ansässigen Einkaufsbüros nachgedacht werden sollte. Vgl. Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.80.

identifizierten Interessenten werden per E-Mail informiert und können ihre individuellen Bedarfe hinzufügen. Die Bedarfe aller Teilnehmer werden vom System zusammengestellt und eine entsprechende gemeinsame Ausschreibung generiert.<sup>536</sup>

#### □ Austausch von Informationen

Um die Verhandlungsposition ggü. den Lieferanten von Projektoren und Druckern zu verbessern, tauscht **Lufthansa** Preisinformationen bezüglich dieser Standardmaterialien mit Beschaffungsabteilungen anderer großer Unternehmen aus. Dadurch verschaffen sich **Lufthansa** und die kooperierenden Partner ggü. den Lieferanten eine bessere Verhandlungsposition. Die entstandene Informationstransparenz hilft den Beteiligten, auf gleicher Augenhöhe mit den Lieferanten zu verhandeln.<sup>537</sup>

#### □ Gemeinschaftliches Vorgehen

Die **Procurement Cooperative Electronics (PCE)**, gegründet im Jahr 2000 von **Loewe, Otis Elevator** sowie **Vogt**, ist eine Beschaffungsk Kooperation von Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Im Grundsatzpapier der **PCE** wird zum offenen und ehrlichen Umgang miteinander sowie zum offenen Austausch aller notwendigen Informationen zwecks Gewährleistung effektiven Arbeitens aufgerufen. Anhand der Grundsätze lässt sich der Stellenwert des Vertrauens für das Cooperative Sourcing am Beispiel **PCE** erkennen. Die gemeinschaftliche Beschaffung von Standardkomponenten ist nicht problematisch. Für die Beschaffung von Bauteilen unterschiedlicher technischer Ausprägungen wurde eine Datenbank entwickelt, die alle erforderlichen technischen und wirtschaftlichen Daten abbildet. Bis heute arbeitet **PCE** erfolgreich. Die Mitgliederanzahl der Beschaffungsk Kooperation wurde im Laufe der Zeit weiter ausgebaut.<sup>538</sup>

**Bühler** und mehrere regionale Unternehmen, die in keiner Wettbewerbsposition stehen, engagieren sich in der Bündelung von Standardblechen und Elektronikteilen. Alle Teilnehmer möchten Synergien durch die gemeinsame Beschaffung dieser Materialien erreichen. Die Anzahl der Lieferanten wurde aufgrund der besseren logistischen Anbindung im Laufe des Kooperationsprozesses reduziert. Es werden grund-

---

<sup>536</sup> Vgl. Zarnekow, R. 2002, S.138ff.

<sup>537</sup> Vgl. Beer, J. 2006, S.34f.

<sup>538</sup> Vgl. Keck, I. 2004, S.42f. Siehe hierzu auch Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.85. **PCE** stellt kein eigenständiges rechtliches Organ dar und arbeitet mit einem Beratungsunternehmen zusammen, das die Pooldaten verdichtet und das Ausschreibungsmanagement übernimmt. Vgl. Keck, I. 2004, S.43.

legende Vertragstexte mit Lieferanten ausgehandelt, auf deren Basis jeder kooperierende Teilnehmer einen eigenen Vertrag abschließt.<sup>539</sup>

#### □ **Bildung einer gemeinschaftlich getragenen Organisation**

Ein Beispiel für den Zusammenschluss in Form eines Einkaufsbüros in Hongkong ist **INTERPROC**. Die Organisation wurde von *Cerberus* in Kooperation mit zehn klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) der Elektroindustrie aus der Schweiz, Asien und den USA im Jahr 1993 gegründet. *INTERPROC* bearbeitet den südostasiatischen Raum und hat verschiedene strategische und operative Beschaffungsaufgaben. Alle anfallenden Kosten werden gleichmäßig verteilt, unabhängig vom anteiligen Beschaffungsvolumen.<sup>540</sup>

#### **Primärforschung:**

**AGRAVIS Raiffeisen** ist ein Agrarhandels- und Dienstleistungsunternehmen mit Unternehmensstandorten in Hannover und Münster, zuletzt mehr als 4,4 Mrd. Euro Umsatz sowie aktuell über 4.500 Mitarbeitern. Die geschäftlichen Schwerpunkte von *AGRAVIS* liegen in den klassischen Agrarsparten Getreide, Ölsaaten sowie Futtermittel, Düngemittel, Pflanzenschutz und Saatgut. Bedeutende Aktivitäten bestehen zudem in den Bereichen Agrartechnik und Energie. Darüber hinaus wird ein Einzelhandelsgeschäft in den Raiffeisen-Märkten betrieben. Eine nennenswerte wirtschaftliche Rolle kommt zudem dem Baustoffhandel zu.

Die drei Unternehmen *AGRAVIS Raiffeisen*, *Humana Milchunion* und *Westfleisch*, alle mit genossenschaftlichem Hintergrund, stehen in keiner direkten Konkurrenzsituation. Die langjährige partnerschaftliche Verbindung wurde im Jahr 2006 genutzt, um die Beschaffungskoope-ration *Raiffeisen Allianz* zu gründen. Die Beschaffungskoope-ration der drei Unternehmen in lateraler Stellung zueinander kann dem Modell des Cooperative Sourcing zugeordnet werden. Bei der *Raiffeisen Allianz* handelt es sich um eine Y-Kooperation, bei der die kooperierenden Partner gemeinschaftlich die anfallenden Beschaffungsaufgaben bearbeiten. Alle drei Unternehmen können als Großunternehmen und somit recht homogen in Bezug auf die Unternehmensgröße

---

<sup>539</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.13. *Arnold/Eßig* beschreiben detailliert das Forschungsprojekt „Einkaufskooperationen mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg“ als projektbezogenes, gemeinschaftliches Vorgehen. Vgl. *Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.96ff.*

<sup>540</sup> Vgl. *Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.36f.*

eingestuft werden. Sie befinden sich in geografischer Nähe zueinander, so dass es sich um eine regionale Beschaffungsk Kooperation handelt. Aufgrund der bereits längerfristigen Kontakte, die im Rahmen der Beschaffungsk Kooperation fortgeführt werden, kann die *Raiffeisen Allianz* als regelmäßig tätige Beschaffungsk Kooperation auf Basis mündlicher Absprachen eingestuft werden.

Die *Raiffeisen Allianz* entspricht einem regelmäßigen, gemeinschaftlichen Vorgehen. Projektbezogen werden Arbeitskreise gebildet, um in einem ersten Schritt nach kooperationsweit bündelbaren Materialien zu suchen. Auf Basis der Schnittmengen werden gemeinschaftliche Ausschreibungen aufgesetzt. Nach der gemeinschaftlichen Verhandlung der Bezugskonditionen geht jedes Unternehmen einen eigenen Rahmenvertrag auf Basis der gemeinschaftlichen Vorverhandlungen mit dem entsprechenden Lieferanten ein. Ein erstes erfolgreiches Bündelungsprojekt wurde für Verpackungsmaterial durchgeführt. Der geschlossene Einjahresvertrag mit dem Lieferanten wird regelmäßig von der Kooperation nachverhandelt. Eine Ausweitung des Materialspektrums auf Versicherungsleistungen, technische Bedarfe sowie die gesamte C-Teile-Abwicklung ist geplant.<sup>541</sup>

### 4.3.5 Coopetition Sourcing

#### 4.3.5.1 Einführung

Überbetriebliche Beschaffungsk Kooperationen können, wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, vertikal zwischen Partnern innerhalb einer Lieferkette, oder zwischen Partnern in lateraler, also neutraler Stellung zueinander, vorkommen. Eine weitere Ausprägung ist die Zusammenarbeit von Partnern in horizontaler Stellung zueinander. Bei einer horizontalen Kooperation arbeiten Unternehmen zusammen, die zur gleichen Branche und zur gleichen Wirtschaftsstufe zählen. Hierzu gehören Wettbewerber, die geschäftsfeldspezifisch zusammenarbeiten.<sup>542</sup> Kooperationen zwischen direkten Wettbewerbern werden auch als Coopetition bezeichnet. Die Grundlage ist die Koexistenz der konträren Stellung von Kooperation (Cooperation) und Konkurrenz (Competition). Da das Ziel der Kooperationspartner letztendlich die individuelle

---

<sup>541</sup> Vgl. Iker, F. 2008.

<sup>542</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.35; Hieronimus, M./Ahlf, N. 2004, S.6; Morschett, D. 2005, S.392f.

Nutzenmaximierung bleibt, wird der Wettbewerb bei einer Coopetition nicht eliminiert.<sup>543</sup>

Die große Schnittmenge an benötigtem Material, auch im Bereich strategisch wichtiger Materialien, macht Coopetition Sourcing sehr interessant. Der potenzielle Bündelungseffekt ist bei dieser Art der Kooperation am größten, jedoch sind auch die damit verbundenen Risiken am größten.<sup>544</sup> Problematisch ist die Bereitschaft zur Preisgabe unternehmensindividueller und somit potenziell wettbewerbsrelevanter Daten. Aufgrund der absatzseitigen Konkurrenzsituation ist der Aufbau von Vertrauen nur begrenzt möglich. Die Angst vor Offenlegung vertraulicher Betriebskennzahlen und Daten steigt, je stärker sich die Partner im direkten Wettbewerb zueinander befinden. Für den Mittelstand bieten Kooperationen mit Konkurrenten zusätzliches Potenzial. Im mittelständischen Bereich sind die größten Konkurrenten oftmals nicht andere Mittelständler, sondern große Unternehmen und Konzerne. Eine Mittelstandskooperation mit Konkurrenten kann daher ein Mittel zur Verbesserung der Marktverhältnisse sein. Durch die Zusammenarbeit von Mittelständlern können größenbedingte Nachteile überwunden werden. Es bleibt auch festzustellen, dass nicht jede Konkurrenzsituation gleich ist. Teilweise unterscheiden sich die Produkte von Konkurrenten in der jeweils angesprochenen Käuferschaft oder die Produktdifferenzierung erfolgt nicht technisch, sondern über das Marketing, bspw. über Styling, Marken- und Firmenimage. In diesem Fall entspannt sich die Konkurrenzsituation und die Basis für Beschaffungsk Kooperationen ist günstiger.<sup>545</sup>

Eine Sonderform im Bereich Beschaffungsk Kooperationen nehmen Genossenschaften ein. Sie zeichnen sich durch eine große Mitgliederzahl und das Förderungsprinzip in Form eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes aus. Die Förderung der Mitglieder ist aus juristischer Sicht der einzig zulässige Zweck, den eine Genossenschaft verfolgen kann. Der Ein- und Austritt von Mitgliedern ist jederzeit möglich, wobei eine

---

<sup>543</sup> Vgl. Eßig, M. 1999, S.3; Eßig, M. 2007, S.107f.; Petry, T. 2006, S.79. Siehe hierzu auch aktuelle Meldungen der Kooperationsverhandlungen von *BMW* und *Mercedes*. Die Konzerne planen zwar eine gemeinsame Beschaffungsk Kooperation, befinden sich aber nach wie vor in einer Wettbewerbsposition und wollen es auch bleiben. Vgl. Herz, C. 2008.

<sup>544</sup> Vgl. Hieronimus, M./Ahlf, N. 2004, S.6; o.V. 1998b, S.45; Petry, T. 2006, S.79ff.; Ruppert, L. 2003.

<sup>545</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.79; Hieronimus, M./Ahlf, N. 2004, S.6; Holtmann, J. 1996, S.40; o.V. 1998b, S.44f.; Westermann, H. 1999, S.32ff. Siehe hierzu auch die aktuellen Nachrichten zur geplanten Einkaufskooperation von *BMW* und *Mercedes*. Es sollen Komponenten gekauft werden, die nicht marktdifferenzierend sind. Vgl. o.V. 2008e.

Mindestmitgliederzahl gemäß § 4 GenG als Untergrenze vorgegeben ist. Fördergenossenschaften können in Beschaffungs-, Produktions- und Absatzgenossenschaften differenziert werden. Die im Rahmen dieser Arbeit interessante Form ist die Beschaffungsgenossenschaft. Sie bündelt die Nachfragemengen der Mitglieder und erzielt Größenvorteile, die eine Individualbeschaffung der Einzelunternehmen nicht erreichen könnte. Da die Mitglieder einer Beschaffungsgenossenschaft oftmals potenzielle Konkurrenten sind, wird sie dem Konzept des Coopetition Sourcing zugeordnet, jedoch mit weitaus geringeren Risiken. Typische Branchen für Beschaffungsgenossenschaften sind Handel, Handwerk, Landwirtschaft, Kreditgewerbe und Wohnungsbau.<sup>546</sup>

#### 4.3.5.2 Modellbeschreibung

Beim Coopetition Sourcing handelt es sich um eine überbetriebliche Beschaffungs-kooperation zwischen konkurrierenden Unternehmen, die rechtlich selbständig und wirtschaftlich miteinander verflochten sind. Die kooperierenden Unternehmen befinden sich in horizontaler Stellung zueinander. Die Merkmalsausprägungen von Beschaffungs-kooperationen können für das Cooperative Sourcing, wie in Tabelle 4.5 dargestellt, tendenziell wie folgt eingestuft werden (sinnvolle Merkmalsausprägungen sind grau hinterlegt):

---

<sup>546</sup> Vgl. Peemöller, V.H. 2005, S.408ff. Zu den Genossenschaften zählen auch Genossenschaften im wirtschaftlichen Sinne, die nicht die übliche Rechtsform besitzen, aber die genossenschaftlichen Zielsetzungen verfolgen. Vgl. Peemöller, V.H. 2005, S.407.

<b>Ressourcenprofil</b>	X			Y	
<b>Teilbereich (Funktion)</b>	F&E	Beschaffung	Produktion	Absatz	Sekundäraktivitäten
<b>Marktliche Beziehung</b>	vertikal		horizontal		lateral
<b>Grad der Intensität</b>	kein Austausch von Informationen	Austausch von Informationen	koordiniert arbeitsteiliges Vorgehen	gemeinschaftliches Vorgehen	Bildung einer gemeinschaftlich getragenen Organisation
<b>Raumaspekt</b>	regional		national		international
<b>Zeitaspekt</b>	einmalig	sporadisch	regelmäßig	dauerhaft	
<b>Organisationsgröße</b>	homogen			inhomogen	
<b>Steuerungsform</b>	monozentrisch			polyzentrisch	
<b>Anzahl Teilnehmer</b>	zwei		wenige		viele
<b>Reichweite</b>	unternehmensintern			unternehmensübergreifend	
<b>Vertragsgestaltung</b>	ohne Absprachen		mündliche Absprachen		schriftliche Verträge

Tabelle 4.5: Kooperationsformbestimmung für Coopetition Sourcing<sup>547</sup>

Coopetition Sourcing beschreibt Beschaffungsk Kooperationen zwischen Unternehmen in Konkurrenzsituation. In der Regel trifft dies auf Unternehmen zu, die gleiche bzw. sehr ähnliche Produkte in der gleichen Region und Kundschaft absetzen. Im Gegensatz zum Cooperative Sourcing, wo unterstellt wird, dass die kooperierenden Partner i.d.R. kein Interesse daran haben, eine Machtstellung aufzubauen oder die Wettbewerbssituation zu beeinflussen, kann bei diesem Konzept von einer aggressiven Variante von Beschaffungsk Kooperation gesprochen werden, bei der die Koordination tendenziell über den Preis vollzogen und über Verträge abgesichert wird. Im Sinne der kooperierenden Konkurrenten steht die eigene Nutzenmaximierung und Verbesserung der Wettbewerbsposition im Vordergrund, was sich negativ auf den Kooperationspartner auswirken kann. Beim Coopetition Sourcing setzen sich die Partner diesem Opportunitätsrisiko aus. Das Risiko des schädlichen Handelns der Kooperationspartner kann durch den Aufbau von Vertrauen und Reputation abgeschwächt werden, jedoch ist der Vertrauensaufbau viel schwieriger, als es beim Cooperative

<sup>547</sup> Ähnlich Eßig, M. 1999, S.47; Petry, T. 2006, S.20; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.22. Siehe hierzu auch Morschett, D. 2005, 379ff.; Scherm, E. 2005, S.913f. Vgl. hierzu auch Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. 2003, S.5ff.

Sourcing der Fall ist.<sup>548</sup> *Petry* beschreibt Coopetition als Mittel zum Zweck und nicht als Selbstzweck. Es besteht kein Zwang zur Zusammenarbeit. Jederzeit können Partner aussteigen, wodurch der Effektivitäts- und Effizienzdruck erhöht wird.<sup>549</sup>

Auch hier handelt es sich beim **Ressourcenprofil** um eine Y-Kooperation von Unternehmen in horizontaler **marktlicher Beziehung** zueinander. Die potenziellen Ausprägungen des **Grades der Intensität** der Zusammenarbeit können, genau wie beim Cooperative Sourcing, vielfältige Ausgestaltungen annehmen. Gleiches gilt für den **Raumaspekt**, abhängig von der geografischen Lage der Kooperationspartner, sowie für den **Zeitaspekt**, welcher von einmaligen bis dauerhaften Beschaffungsk Kooperationen reichen kann. Dem Risiko der Ungleichverteilung des Nutzens mit einer Verzerrung der Wettbewerbssituation kann eine homogene **Organisationsgröße** der Kooperationspartner vorbeugen.<sup>550</sup> Die polyzentrische **Steuerungsform** dieser Beschaffungsk Kooperation ist wichtig, um eine möglichst vertrauensvolle Grundlage zu schaffen.<sup>551</sup> Die **Anzahl der Teilnehmer** sollte auf zwei bis wenige beschränkt werden. Zwar ist aufgrund der großen Schnittmenge der gemeinschaftlich benötigten Materialien eine Ausweitung auf weitere Partner möglich, jedoch ist der Aufwand für die Beobachtung der Wettbewerbssituation und Nutzenverteilung in dieser Variante von Beschaffungsk Kooperation weitaus aufwendiger.<sup>552</sup> Eine Ausnahme bilden genossenschaftliche Organisationen, die i.d.R. für eine große Anzahl von Mitgliedsunternehmen arbeiten. Die **Reichweite** von Coopetition Sourcing ist unternehmensübergreifend. Bei der **Vertragsgestaltung** bieten sich schriftliche Verträge aufgrund der Opportunitätsgefahr an. Bei einmaligen Ad-hoc-Kooperationen auf elektronischen Marktplätzen können Geschäfte auch ohne jegliche Absprachen oder Verträge zwischen den kooperierenden Parteien auskommen. Insgesamt ist die Ausgestaltung von Coopetition Sourcing der des Cooperative Sourcing sehr ähnlich. Wesentlicher

---

<sup>548</sup> Siehe auch *Petry* für Vertrauen in Netzwerken. Vgl. *Petry*, T. 2006, S84ff.

<sup>549</sup> Vgl. *Petry*, T. 2006, S.79.

<sup>550</sup> Vgl. *Blight*, D. o.J. *Meyer* sieht in inhomogenen Unternehmensgrößen der kooperierenden Unternehmen die Gefahr einseitig profitierender Beschaffungsk Kooperation zu Gunsten der kleineren Partner. Vgl. *Meyer*, T. 2006a, S.37.

<sup>551</sup> Siehe hierzu die Spezialisierungsvariante von *Eßig*. Vgl. *Eßig*, M. 1999, S.142ff.; *Eßig*, M. 2002, S.272f.

<sup>552</sup> *Christe* beschreibt, dass sich die Anzahl von Teilnehmern maßgeblich auf den Erfolg der Harmonisierung von Firmenkulturen, Materialgruppierungen und Systemen auswirkt. Insb. wenn nicht nur Normmaterial beschafft werden soll, ist eine geringe Anzahl von Teilnehmer vorteilhaft. Vgl. *Christe*, R. 1998, S.48ff.

Unterschied besteht in der genauen Betrachtung der Wettbewerbssituation und der Informationspreisgabe.

#### 4.3.5.3 Subformen

Wie auch beim Cooperative Sourcing bieten sich als zentrale Differenzierungsmerkmale der Grad der Intensität sowie der damit verbundene Zeitbezug an. Da die Bildung von Subformen dem entspricht, was auch beim Cooperative Sourcing vorgestellt wurde, wird auf eine Wiederholung verzichtet und auf Kapitel 4.3.4.3 verwiesen.

#### 4.3.5.4 Praxisbeispiele

##### Sekundärforschung:

Im Folgenden werden einige Praxisbeispiele aus der Fachliteratur beschrieben:

##### □ Austausch von Informationen

Ein Beispiel für eine Beschaffungsk Kooperation im Sinne des Austausches beschaffungsrelevanter Marktdaten stellt die Kooperation **Metallbau Nord** dar. Die Kooperation wurde im Jahr 1999 gegründet und bestand im Jahr 2005 aus fünf kleineren Unternehmen, die Fenster, Türen und Fassaden herstellen und auf Baustellen montieren. Neben der Beschaffung wird auch in weiteren Kooperationsfeldern, bspw. Forschung und Entwicklung sowie Vertrieb, zusammengearbeitet. Der Anteil des gemeinsamen Beschaffungsvolumens ist in den ersten Jahren aufgrund der großen Schnittmenge an benötigtem Material stark gestiegen. Nach anfänglichem Austausch von Beschaffungsmarktinformationen ist eine Ausweitung zum gemeinsamen Beschaffungswesen geplant.<sup>553</sup>

##### □ Gemeinschaftliches Vorgehen

Ein aktuelles Beispiel für Coopetition Sourcing in Form eines gemeinschaftlichen Vorgehens stellt die Initiative von **BMW** und **Mercedes** dar. Die Unternehmen wollen beim Kauf nicht marktdifferenzierender Komponenten, darunter fallen bspw. Basisfunktionen wie Fensterheber, Zugangssysteme, Verstellmotoren, Lüftungssysteme und Sitzgestelle, kooperieren. Eine gemeinsame, eigenständige Einkaufsorganisation soll es nicht geben. Ein dritter Partner ist mit der britischen Luxusmarke **Aston**

---

<sup>553</sup> Vgl. Eggers, T./Kirner, E. 2005, S.37ff.

**Martin** bereits im Gespräch. Das Kooperationsfeld zwischen *BMW* und *Mercedes* erstreckt sich nicht nur auf die Beschaffung. Auch in den Bereichen Entwicklung und Produktion engagieren sich beide Unternehmen gemeinsam.<sup>554</sup>

Ein weiteres Beispiel ist die Beschaffungskooperation zwischen **American Airlines** und **Delta Airlines** bezüglich der Beschaffung von Fluggeräten beim Schlüssellieferant *Boeing*. Da *Boeing* für beide Kunden nur eine Version entwickelt, ist es wesentlich günstiger, als zuvor zwei Versionen für jeden Kunden individuell zu entwickeln. Ein Großteil der Entwicklungskosten wird von beiden Airlines zusammen übernommen. Darüber hinaus kann Boeing die Lernkosten schneller reduzieren.<sup>555</sup>

Aufgrund des bereits lange praktizierten, strukturierten Stromeinkaufs der **Stadtwerke Brandenburg** wollen die **Stadtwerke Luckenwalde, Oranienburg** und **Angermünde** an den Erfahrungen der Brandenburger partizipieren. Brandenburg kauft nun für die beteiligten Stadtwerke den gesamten Strombedarf an der Strombörse Leipzig ein. Durch die größere Einkaufsmenge wird versucht, Tariferhöhungen für die Kunden länger aufzuschieben. Die erfolgreiche Beschaffungskooperation der Stadtwerke ist offen für weitere Partner. Nach der gemeinschaftlichen Bündelung zu beziehender Materialien werden die Verhandlungen monozentrisch durch die *Stadtwerke Brandenburg* durchgeführt.<sup>556</sup>

#### □ Bildung einer gemeinschaftlich getragenen Organisation

Mit **GM-Fiat World Wide Purchasing** haben *GM* und *Fiat*, unabhängige Wettbewerber in den meisten Märkten, im Jahr 2001 ein Gemeinschaftsunternehmen mit Sitz in Rüsselsheim für die gemeinsame Beschaffung von Teilen und Komponenten und die Gestaltung möglichst optimaler Beschaffungsprozesse gegründet.<sup>557</sup>

Ein Beispiel für die indirekt koordinierte Beschaffungskooperation über einen elektronischen Marktplatz ist die im Jahr 1999 von führenden Automobilherstellern gegründete Internetplattform **Covisint**. An dem ursprünglich von *Ford*, *GM* und *DaimlerCh-*

<sup>554</sup> Vgl. o.V. 2008e. Siehe auch o.V. 2008c. *BMW* führt ebenfalls Kooperationsgespräche mit dem *Fiat Konzern*, aus denen eine Kooperation zwischen *Mini* und *Alfa Romeo* entstehen könnte. Vgl. o.V. 2008e.; o.V. 2008d. Pressemeldungen berichten, dass es den Wettbewerbern *BMW* und *Mercedes* offenbar schwerer fällt zu kooperieren, als ursprünglich gedacht. Vgl. Herz, C. 2008.

<sup>555</sup> Vgl. Eßig, M. 2007, S.108. *Lufthansa* spricht sich bspw. bei der Beschaffung von Videoprojektoren für eine Bündelung mit anderen Airlines aus. Vgl. Beer, J. 2006, S.31.

<sup>556</sup> Vgl. Lauterbach, J. 2008.

<sup>557</sup> Vgl. Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.243f. Es werden u.a. Reifen für die *Opel-Werke* beschafft. Vgl. Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.243.

*rylser* gegründeten Unternehmen waren mit 25% IT-Dienstleister beteiligt. Zahlreiche weitere Automobilhersteller und -zulieferer haben sich *Covisint* im Laufe der Zeit angeschlossen. Auch das von *Covisint* angebotene Leistungsspektrum weitete sich aus. Es wurden bspw. auch Tools für die unternehmensübergreifende Kommunikation in Projekten angeboten. Letztlich ist *Covisint* aber als gescheitert anzusehen, da es der Markt nicht geschafft hat, die Prozesse und IT-Systeme der Gründungsmitglieder zu standardisieren. Die Anforderungen der Teilnehmer waren zu individuell.<sup>558</sup>

Die Kooperation **ISOLAR** wurde bereits im Jahr 1961 gegründet und blickt somit auf eine über 40jährige Historie zurück. Die heute aus 26 produzierenden Unternehmen des Bereichs Isolierglas bestehende Kooperation wird durch die eigenständige Gesellschaft *IGB* als Koordinations- und Dienstleistungseinheit gesteuert. In der langen Historie zeichnet sich die Kooperation durch ihre Stabilität aus. Es sind nur wenige Mitglieder in dieser Zeit ausgeschieden. Das gemeinschaftliche Beschaffungswesen soll unter dem Dach der Kooperation zukünftig zentralisiert abgewickelt werden.<sup>559</sup>

Die im Jahr 2006 gegründete **Toy Alliance** mit Sitz in Hildesheim, ein Gemeinschaftsunternehmen von *Vedes* und *Idee+Spiel*, stellt ein Beispiel für eine Meta-Kooperation dar und bezieht sich auf die Zusammenlegung von Einkauf und Lieferantenabrechnung. Auf dem Markt wollen beide Partner weiterhin eigenständig auftreten. Aufgrund unterschiedlicher Auffassungen über die Zusammenarbeit wurde die *Toy Alliance* bereits im Jahr 2007 wieder beendet. Anfang des Jahres 2008 ist *Vedes* eine neue Allianz mit *duo schreib & spiel* eingegangen. Die Kooperation der beiden Konkurrenten ist u.a. eine Reaktion auf die scharfe Wettbewerbssituation mit branchenfremden Absatzkanälen, bspw. Discountern. Die Kooperation bezieht sich auf die kundenfernen Bereiche Einkauf und Logistik und verfolgt das Ziel, die angeschlossenen Einzelhändler durch Bündelungsaktivitäten zu stärken.<sup>560</sup>

---

<sup>558</sup> Vgl. Ruppert, L. 2003, S.4; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.244. Zillich, C. 2004. Weitere Nutzer von *Covisint* waren u.a. *Nissan, Renault, PSA, Isuzu, Suzuki, Mazda, BASF, DANA, Freudenberg, AK Steel, Lear, Visteon, Johnson Controls* und *BorgWarner*. Vgl. Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.244.

<sup>559</sup> Vgl. Eggers, T./Heger, C. 2005, S.56ff. Ein ähnliches Beispiel ist *REISSWOLF*. Siehe Heger, L. 2005, S.85ff.

<sup>560</sup> Vgl. o.V. 2006; o.V. 2008f, S.26f.; o.V. 2008g, S.16f.; PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.20.

Die **Comparatio Health** ist eine gemeinsame Einkaufsgemeinschaft der *Universitätskliniken Hannover, Greifswald, Magdeburg, Göttingen, Regensburg* und *Schleswig-Holstein*. Im Jahr 2007 wurde ein Volumen von 130 Millionen Euro verhandelt und die Prozess- und Beschaffungskosten deutlich gesenkt. Die Einkaufsgemeinschaft in Form einer eigenständigen Gesellschaft plant komplexe Beschaffungsprojekte bis zu den Vertragsentwürfen, die jedoch von den Kliniken selbst abgeschlossen werden. Aus jeder Klinik übernimmt ein Verantwortlicher die Beschaffung bestimmter Produktgruppen für die Gemeinschaft.<sup>561</sup>

Die **Prognos-Einkaufsgesellschaft** für Spitzenhotels mit Sitz in Eschborn bei Frankfurt ist genossenschaftlich organisiert. Das Materialspektrum reicht von Lebensmitteln bis zu medizinischem Bedarf und umfasst alles, was Hotels, Seniorenresidenzen und Kliniken benötigen. Bereits 500 deutsche Hotels beziehen mit einer Einkaufskonzentration von ca. 30% über *Prognos* Materialien. Die Anzahl angeschlossener Hotels wächst stetig, was u.a. auf die teurer werdenden Grundprodukte und steigenden Energiepreise zurückzuführen ist.<sup>562</sup>

### **Primärforschung:**

Die **Stadtwerke Münster** sind ein regionaler Versorger für Energie, Gas, Wasser sowie Fernwärme und bieten regionalen, öffentlichen Personennahverkehr an. Mit ca. 1000 Mitarbeitern erwirtschaftet das Unternehmen knapp 450 Mio. Euro Umsatz. Aufgrund der Liberalisierung der Versorgermärkte kommt es in den letzten Jahren zu einer Verstärkung der Wettbewerbssituation unter den Stadtwerken.

Bei den *Stadtwerken Münster* werden drei unterschiedliche Beschaffungsk Kooperationen betrieben. Die größte Kooperation ist die *Nord-West-Kooperation* zwischen 21 Stadtwerken. Die bereits im Jahr 1973 gegründete Beschaffungsk Kooperation bündelt Netzmaterialien, wie Rohre, Kabel, Zähler und Armaturen. Die horizontale Kooperation der konkurrierenden, regionalen Stadtwerke ist aufgrund der langjährigen Beziehungen sehr stabil. Über Einkaufsmandate für bestimmte Materialien wird koordiniert arbeitsteilig nach dem Lead Buyer Prinzip zusammengearbeitet. Es handelt sich somit um eine polyzentrische Koordination. Die Organisationsgröße der Teilnehmer ist sehr inhomogen. Die kleineren Partner profitieren mehr von den reduzierten Preisen

---

<sup>561</sup> Vgl. o.V. 2008h. Ein weiteres Beispiel ist *Med-4-Com* als Non-Profit-Einkaufsgemeinschaft für 79 Krankenhäuser (Stand 2002). Vgl. Posny, H. 2002.

<sup>562</sup> Vgl. o.V. 2007a.

als die großen Verhandlungsführer. Andererseits profitieren die großen Partner bspw. durch Beteiligungen und Beratungsaufträge für ihre Tochtergesellschaften. Auf Gesamtkooperationsebene ist der Schutz vor den großen Energieversorgern ein weiterer, wichtiger Nutzen für alle Beteiligten. Die Beschaffungsk Kooperation ist durch schriftliche Verträge fixiert. Die beteiligten Partner dürfen Netzmaterialien bspw. nicht über einen anderen Weg als über die *Nord-West-Kooperation* beschaffen. Im Rahmen der dafür gegründeten *Energiehandels-gesellschaft West (EHW)* bündeln die *Stadtwerke Münster* den Stromeinkauf mit 10 weiteren, regionalen Stadtwerken. Die *EHW* führt monozentrisch zentrale Verhandlungen mit den großen Energieversorgern und gibt die erzielten Preise an die unterschiedlich großen Stadtwerke einheitlich weiter. Eine weitere Initiative ist *Kosmos 2020*, eine enge Kooperation der *Stadtwerke Münster* mit dem gleich großen Partner *Stadtwerke Osnabrück*. Über die bereits in der *Nord-West-Kooperation* gebündelten Netzmaterialien hinaus wurde nach weiteren Materialgruppen gesucht und die Kooperation um die Beschaffung von Bussen sowie Tief- und Leitungsbau-Dienstleistungen in Form eines Lead Buyer Ansatzes ausgeweitet. Die Erweiterung der kooperativen Zusammenarbeit im Bereich Entwicklungskooperation ist ebenfalls geplant. Ein wesentliches Merkmal für den Erfolg aller Beschaffungsk Kooperationen wird in den persönlichen, engen Kontakten mit den Partnern gesehen.<sup>563</sup>

### 4.3.6 Beschaffungsdienstleister

#### 4.3.6.1 Einführung

Im Rahmen der Make-Cooperate-Buy-Entscheidung wurden als Alternativen zur Individualbeschaffung bisher inner- und überbetriebliche Beschaffungsk Kooperationen thematisiert. Eine weitere Option ist der Einsatz von BDL<sup>564</sup> als Buy-Variante. Das Thema Outsourcing wird seit Ende der 1990er Jahre auch für den Bereich Beschaffung diskutiert. Hintergrund ist der Trend zur Dekonstruktion von Wertschöpfungsketten sowie die Entstehung so genannter Layer Player im Beschaffungsbereich.<sup>565</sup> BDL

---

<sup>563</sup> Vgl. Gringel, G. 2008.

<sup>564</sup> Auch Third Party Sourcing genannt. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.86.

<sup>565</sup> Layer Player betreiben eine bestimmte Unternehmensfunktion als eigenständiges Geschäft. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.86, Buchholz, W. 2002, S.822ff.; Stepniak, S./Buchholz, W. 2008, S.8.

können Beschaffungsaufgaben von individuell beschaffenden Unternehmen wie auch von Beschaffungsk Kooperationen übernehmen. BDL mit elektronischen Marktplätzen können auch als Initiator einer Beschaffungsk Kooperation auftreten. Generell hat die Verbreitung der Internettechnologie zu einer Trendverstärkung von Outsourcing geführt. Der Make-Cooperate-Buy-Entscheidung nach sind BDL tendenziell für Materialien geeignet, die sehr geringe TAK verursachen.<sup>566</sup> Neben der Beschaffung dieser Commodities hat sich das Leistungsspektrum der BDL stark erweitert. Sowohl strategische als auch operative Aufgaben für die unterschiedlichsten Materialgruppen werden angeboten. Das Leistungsspektrum reicht von der Übernahme von Beschaffungsaufgaben über Beschaffungssystem-Dienstleistungen<sup>567</sup> bis zu Beratungsdienstleistungen.<sup>568</sup>

Einen Hauptgrund für den Einsatz eines Outsourcing Dienstleisters im Bereich Beschaffung stellt maßgeblich die Diskussion über die Kernkompetenzen dar. Wie bereits oben erwähnt stellt eine Kernkompetenz einzigartige und unverwechselbare Fähigkeiten, Technologien und Geschäftsprozesse dar, die vom Kunden erkannt werden, für ihn wertvoll sind und von den Wettbewerbern nicht oder nur schwierig nachzumachen sind.<sup>569</sup> Eine Kernkompetenz der Beschaffung kann bspw. die Beschaffung komplexer, hochwertiger und marktdifferenzierender Materialien und Komponenten oder die strategische Beschaffung als solche sein.<sup>570</sup> Zu den Nicht-Kernkompetenzen gehören bspw. die Beschaffung von simplen, geringwertigen und

---

<sup>566</sup> Vgl. Thiel, C. 2004, S.46. Siehe auch Hirschsteiner, G. 2000, S.64. Bspw. ist *Europart Industrieservice* ein C-Teile-Dienstleister mit logistischen, organisatorischen und elektronischen Systemen. Vgl. Uhl, W. 2006, S.47.

<sup>567</sup> BDL mit Beschaffungsexpertise und IT-Know-how werden Procurement Service Provider oder auch E-Procurement Services genannt. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.88; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2007, S.5ff.; Freienstein, M./Petri, R./Müller, R. 2001, S.241; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.72ff.

<sup>568</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.86ff.; Thiel, C. 2004, S.46ff.; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.72ff. Kortus-Schultes, D./Ferfer, U. 2005, S.117ff.; Schneider, H. 1998b, S.79; Westermann, H. 1999, S.34. BDL, die sowohl Beschaffungsexpertise, Outsourcing der Beschaffung und Beschaffungssysteme anbieten, werden auch Full-Service-Provider genannt. Vgl. Hirschsteiner, G. 2000, S.65; Nenninger, M. 2007, S.48; Schneider, H. 1998b, S.20; Weinstrauch, F. 1999.

<sup>569</sup> Vgl. Best, E./Weth, M. 2005, S.49; Gabath, C.W. 2008, S.65ff.; Gadde, L.-E./Håkansson, H. 2001, S.125ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2002, S.204f.; Prahalad, C.K./Hamel, G. 1990, S.79ff.; Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.292; Vahs, D. 2005, S.194f.

<sup>570</sup> Vgl. Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.75.

nicht marktdifferenzierenden Materialien und Komponenten<sup>571</sup> oder die Bestellabwicklung für C-Teile im Bereich der operativen Beschaffung.<sup>572</sup> Kernkompetenzen in der Beschaffung können objektorientiert nach Materialgruppen oder funktionsorientiert nach operativer und strategischer Beschaffung bestimmt werden. Tendenziell eignen sich Nicht-Kernkompetenzen der Beschaffung für Outsourcing Projekte mit einem BDL.<sup>573</sup> Kernkompetenzen hingegen sollte das beschaffende Unternehmen nicht abgeben bzw. BDL nur als unterstützende Dienstleistung in Betracht ziehen, wenn das eigene Know-how Defizite aufweist oder die eigenen Ressourcen nicht ausreichen.<sup>574</sup> Für Beschaffungsk Kooperationen ist die zentrale, neutrale Verhandlungsverantwortung und Bedarfsbündelung ein wesentlicher Grund für den Einsatz eines BDL.<sup>575</sup> Da die Beschaffung für einen BDL eine Kernkompetenz darstellt, verbinden sich Outsourcing Projekte nicht selten mit einer Prozessoptimierung sowie entsprechender Systemunterstützung und stellen somit mehr als eine reine Kostensenkung dar. Nach *Thiel* sind die Hauptvorteile durch den Einsatz eines BDL besonders ein optimiertes Bedarfsmanagement, Verhinderung von Maverick-Buying<sup>576</sup>,

---

<sup>571</sup> Für das Beispiel *BMW* und *Mercedes* gelten die Komponenten Fensterheber, Zugangssysteme, Verstellmotoren, Lüftungssysteme und Sitzgestelle als nicht marktdifferenzierend. Vgl. o.V. 2008e. Andere Beispiele sind Büromaterialien und Laptops. Vgl. Ward, D. 2007, S.32.

<sup>572</sup> *Nowosel* spricht von transaktionalen Dienstleistungen wie Order-Management, Katalog-Management oder Rechnungsabwicklung und Bezahlung. Darüber hinaus sei ein Trend hinsichtlich des Outsourcings von strategischen Beschaffungsaufgaben zu sehen. Vgl. Nowosel, K. 2007, S.42.

<sup>573</sup> Typische Outsourcing Projekte in der Beschaffung stellen so genannte C-Teile-Konzepte dar. Als C-Teile-Dienstleister bietet das bereits erwähnte Unternehmen *Europart Industrieservice* ein Komplettangebot zur Abwicklung der C-Teile-Beschaffung an und tritt in diesem Bereich als einziger Ansprechpartner für das beschaffende Unternehmen auf. Vgl. Uhl, W. 2006, S.47. Ein weiteres Beispiel für einen C-Teile-Spezialisten ist das Unternehmen *B-S-M Service*. Vgl. Bittermann, H.-J. 2005, S.41.

<sup>574</sup> Durch Outsourcing von Nicht-Kernkompetenzen haben die eigenen Mitarbeiter mehr Zeit, sich mit den stärker wertschöpfenden Kernkompetenzen zu beschäftigen. Vgl. Ward, D. 2007, S.32; Thiel, C. 2004, S.47.

<sup>575</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, R. 2002, S.72ff.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.13f.; Hirschsteiner, G. 2006, S.415; Tanner, C. 2002, S.19; Thiel, C. 2004, S.47f.; Winkler, M. 1999, S.40. Wird hauptsächlich eine Reduzierung der Einstandspreise angestrebt, dann sollte das beschaffende Unternehmen einen großen BDL einsetzen, der Volumenbündelung von mehreren Kunden fokussiert. Vgl. Ward, D. 2007, S.32. *Thiel* spricht von der Möglichkeit, durch Business Process Outsourcing in der Beschaffung zweistellige Kosteneinsparung realisieren zu können. Vgl. Thiel, C. 2004, S.48.

<sup>576</sup> Maverick-Buying (wilder Einkauf) wird die Durchführung von Beschaffungsaufgaben ohne Befugnis oder außerhalb vorgegebener Regeln bezeichnet. Vgl. Large, R. 2006, S.210; Weele, A.J. v. 2005, S.174.

erhöhte Prozesseffektivität und -effizienz sowie Preisnachlässe durch Bedarfsbündelung.<sup>577</sup>

#### 4.3.6.2 Modellbeschreibung

BDL können in die drei Hauptrichtungen Beschaffung-Outsourcing, Beschaffungssystem-Outsourcing und Beschaffungsberatung eingeteilt werden. Im Sinne der Make-Cooperate-Buy-Entscheidung kann Beschaffungs-Outsourcing als Buy-Variante eingestuft werden. Reine Beschaffungsberatungsunternehmen bieten keine dauerhafte Übernahme von Beschaffungsaufgaben an bzw. würden sich dann bereits in Richtung Beschaffungs-Outsourcing orientieren. Beschaffungssystem-Dienstleister bieten unterstützende Informationstechnik, aber nicht die Beschaffung selber an. Insgesamt kann eine Konsolidierung der drei Richtungen zum so genannten Full Service Provider beobachtet werden. Da diesen drei Hauptrichtungen von BDL vom Grundsatz her verschiedene Geschäftsmodelle zugrunde liegen, werden sie im Folgenden getrennt voneinander vorgestellt und zu jeder Hauptrichtung Subformen beschrieben.<sup>578</sup>

##### □ Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleister

Der Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleister, als typische Variante vom BDL, übernimmt für das beschaffende Unternehmen dauerhaft operative und/oder strategische Beschaffungsaufgaben und ist teilweise auf bestimmte Materialgruppen spezialisiert. Er stellt die in der Make-Cooperate-Buy-Entscheidung behandelte Variante Buy der Beschaffung dar. Diese BDL bündeln die Bedarfe mehrerer Kunden und verhandeln diese mit Lieferanten. Materialien und Dienstleistungen, die nicht zu den Kernaufgaben der beschaffenden Unternehmen gehören, werden dem Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleister übergeben. Die einzelnen Verbraucher wenden sich mit den Bedarfen an den Dienstleister, der für die gebündelten Bedarfe oft sämtliche Beschaffungsaufgaben und die logistische Abwicklung übernimmt. Die wachsende Leis-

<sup>577</sup> Vgl. Bittermann, H.-J. 2005, S.43; Gabath, C.W. 2008, S.65ff.; Nowosel, K. 2007, S.44; Thiel, C. 2004, S.46f.; Weinstrauch, F. 1999. Investitionen in neue Technologien und Prozessoptimierungen sowie Weiterbildung der Mitarbeiter fallen durch Auslagerung an einen Spezialisten auf diesem Gebiet weg. Vgl. Ward, D. 2007, S.32. Bspw. konnte die *WestLB* durch den Einsatz eines Outsourcing-Partners für das Lieferantenmanagement nicht strategischer Lieferanten die Beschaffungsprozesse deutlich optimieren und den Mitarbeitern mehr Zeit für ihre Kernkompetenzen verschaffen. Vgl. Stahl, T./Kömpf, O. 2007, S.36ff. *Harting* beschreibt einen Trend zum Backsourcing von sensiblen Bereichen, wie Qualität und Sicherheit, sowie von vorschnell abgegebenen Kernkompetenzen. Harting, D. 2004, S.50.

<sup>578</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.88; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2007, S.5ff.; Nenninger, M. 2007, S.48.

tungsfähigkeit der IT begünstigt den Einsatz dieser Outsourcing-Variante. Zu dem sich vergrößernden Dienstleistungsangebot gehören die Abwicklung sämtlicher strategischer und operativer Beschaffungsaufgaben auf Basis optimierter Beschaffungsprozesse und moderner IT-Systeme.<sup>579</sup> Mit der Beauftragung eines externen Dienstleisters für die Beschaffung kann sich die Einflussmöglichkeit des Unternehmens auf die Beschaffung reduzieren. Zwar kann theoretisch das gesamte Material- und Dienstleistungsspektrum ausgelagert werden, doch eignen sich besonders standardisierte Materialien und Dienstleistungen für das Beschaffungs-Outsourcing.<sup>580</sup>

Für Beschaffungsk Kooperationen kann sich der Einsatz eines Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleisters ebenfalls lohnen. Wie in Abbildung 4.10 dargestellt, übernimmt der Dienstleister zentral und neutral die Verhandlungen mit den entsprechenden Lieferanten.

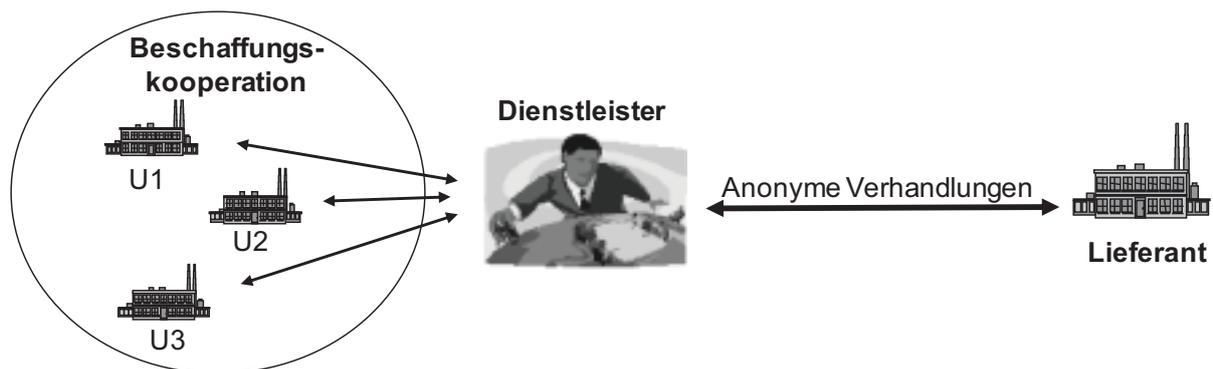


Abbildung 4.10: Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleister in der Beschaffungsk Kooperation<sup>581</sup>

Der besondere Vorteil liegt in der Reduzierung des Risikos der Destabilisierung von Beschaffungsk Kooperationen durch lieferantenseitige Einzelangebote an Kooperati-

<sup>579</sup> Schäfer/Schäfer unterteilen die Einsatzbereiche von BDL in Übernahme der Bestellabwicklung von commodity goods und Produkt-/Branchenberatung im Bereich speciality goods. In letzterem Fall tritt der BDL als ein Beratungsunternehmen auf. Vgl. Schäfer, H./Schäfer, B. 2001, S.14f. Beckmann beschreibt die Analyse und Auditierung von Lieferanten aus Schwellenländern als eine mögliche Kernkompetenz von spezialisierten BDL. Vgl. Beckmann, T. 2007, S.32f.

<sup>580</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.149ff.; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.72f.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.39ff.; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2007, S.6ff.; Ecksele, H. 2004, Eßig, M./Mohr, G. 2007, S.40f.; Hautz, E. 1999; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.72ff.; Schneider, H. 1998, S.50ff.; Stepniak, S./Buchholz, W. 2008, S.9f. Das Leistungsspektrum eines Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleisters beschreiben Schäfer/Schäfer. Vgl. Schäfer, H./Schäfer, B. 2001, S.35ff. Für einen beispielhaften Beschaffungsprozess mit Integration eines Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleisters siehe Ohl, J. 2002, S.66.

<sup>581</sup> Eigene Darstellung.

onspartner. Durch den Einsatz des BDL verhandeln nicht mehr die Kooperationspartner mit dem Lieferanten, sondern der Dienstleister.<sup>582</sup>

#### □ **Beschaffungssystem-Dienstleister**

Beschaffungssysteme sind die Grundlage für eine moderne Beschaffung, gehören aber traditionell nicht zu den Kernkompetenzen der Beschaffung. Beschaffungssystem-Dienstleister bieten internetbasierte IT-Lösungen zur Unterstützung der strategischen und/oder operativen Beschaffung an. Der Umfang der Lösungen ist von Anbieter zu Anbieter unterschiedlich. Das Outsourcing von Beschaffungssystemen kann sowohl für die Individualbeschaffung, als auch für Beschaffungskoperationen sinnvoll eingesetzt werden. Beschaffungssystem-Dienstleister stellen als IT-Dienstleister nicht die typische Buy-Variante der Beschaffung dar, nehmen aber eine wichtige unterstützende Rolle unter den BDL ein.<sup>583</sup>

#### □ **Beschaffungsberatungs-Dienstleister**

Beschaffungsberatungs-Dienstleister sind im klassischen Sinne Unternehmensberater und stehen dem beschaffenden Unternehmen von der Konzeption strategischer Beschaffungsprojekte bis zur Implementierung beratend zur Seite. Das Leistungsspektrum umfasst i.d.R. Strategie-, Prozess-, IT- und Change-Management-Beratung oder auch das Angebot von spezialisierten Mitarbeitern. Speziell für die Beschaffung ist die Beratungsunterstützung in der strategischen Beschaffung, bspw. durch spezialisiertes Know-how im Bereich wichtiger Komponenten oder Beschaffungsregionen, interessant.<sup>584</sup> Diese Variante von BDL hat ebenfalls unterstützenden Charakter, sowohl für die Individualbeschaffung, als auch für Beschaffungskoperation. Aus einem Beratungsprojekt kann sich ein Outsourcing-Service entwickeln.<sup>585</sup>

<sup>582</sup> Vgl. Martin, D. 2007, S.2.

<sup>583</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.19f.; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2007, S.8f.; Hirschsteiner, G. 2000, S.65; Hirschsteiner, G. 2006, S.415; Schneider, H. 1998b, S.19f.; Stepniak, S./Buchholz, W. 2008, S.10; Weinstrauch, F. 1999.

<sup>584</sup> Siehe hierzu auch Beckmann, T. 2007, S.32f.

<sup>585</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2007, S.5f.; Stepniak, S./Buchholz, W. 2008, S.10; Ward, D. 2007, S.32.

### 4.3.6.3 Subformen

Folgende Subformen können für die unterschiedlichen Hauptrichtungen von BDL beschrieben werden:

#### **Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleister**

##### **□ Procurement Process Outsourcing**

Die moderne Beschaffung ist durch eine Hybridität in Bezug auf die funktionale und objektbezogene Organisation gekennzeichnet. Funktional betrachtet kann zwischen der operativen und strategischen Beschaffung differenziert werden. Procurement Process Outsourcing beinhaltet die Übernahme der operativen und/oder strategischen Beschaffung von Unternehmen für ganze Produktkategorien. Entsprechende Dienstleister treten typischerweise mit breitem Leistungsspektrum als so genannte C-Teile-Dienstleister auf. Der Fokus beim C-Teile-Management liegt neben der Einstandspreisreduktion auf der effizienteren Abwicklung der Beschaffungsprozesse und dem Angebot eines standardisierten Materialspektrums.<sup>586</sup>

##### **□ Category Service Provider**

Category Service Provider (CSP) spezialisieren sich auf bestimmte, teils auch höherwertige Materialgruppen. Der Unterschied zum Procurement Process Outsourcing besteht darin, dass der Fokus beim CSP objektorientiert auf bestimmten Materialgruppen liegt und beim Procurement Process Outsourcing funktionsorientiert auf der allgemeinen Übernahme strategischer und/oder operativer Beschaffungsaufgaben. Der CSP besitzt in der Beschaffung hochwertiger Materialien seine Kernkompetenzen und übernimmt meistens den gesamten Beschaffungsprozess für seinen Kunden.<sup>587</sup> Das Leistungsspektrum umfasst sowohl strategische Aufgaben, wie Beschaffungsmarktanalyse, Lieferantenbewertung, Anfragen, Angebotsmanagement und

---

<sup>586</sup> Vgl. Bittermann, H.-J. 2005, S.40f.; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2007, S.5f.; Gabath, C.W. 2008, S.71; Hirschsteiner, G. 2000, S.64f.; Marstall, J. 1999, S.1ff.; Nowosel, K. 2007, S.43; Stepniak, S./Buchholz, W. 2008, S.9f.; Tanner, C. 2002, S.18f.; Uhl, W. 2006, S.47. In der Industrie macht die Beschaffung von indirektem Material etwa 15-20% des Umsatzes aus, im Dienstleistungssektor ist der Wert eher größer. Vgl. Nowosel, K. 2007, S.43. Siehe hierzu auch Nenninger, M. 2007, S.48. Laut *Ecksele* sind die Beschaffungsprozesskosten gerade für Materialien des täglichen Bedarfs die relevanten Kostentreiber. Vgl. Ecksele, H. 2004. Das in Kapitel 2.2.2.3 genannte operative Beschaffungsmodell des Standardteilemanagements kann über das Procurement Process Outsourcing abgewickelt werden.

<sup>587</sup> Zur Unterscheidung von A-,B- und C-Teilen siehe Kapitel 5.3.3. Siehe hierzu Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.26ff.; Buchholz, W. 2007c, S.6; Kluck, D. 2008, S.37ff.; Oeldorf, G./Olfert, K. 2004, S.91ff.; Wannewetsch, H. 2007, S.26ff.

Vertragsschluss, als auch operative Aufgaben der Bestellabwicklung. Der Fokus liegt beim CSP neben der effizienten Abwicklung insb. auf Qualitätsaspekten sowie auf Einstandspreisreduzierungen.<sup>588</sup>

### **Beschaffungssystem-Outsourcing-Dienstleister**

#### **□ Application Service Provider (ASP)**

ASP betreiben SRM-Standardsysteme und bieten diese IT-Systeme über das Internet, im Regelfall gegen eine monatliche Gebühr, an. Beim beschaffenden Unternehmen fallen Implementierungskosten an, jedoch keine Anschaffungskosten für Hard- und Software und keine Kosten für den Betrieb des Systems. ASP bieten ihren Kunden SRM-Standardsysteme an, die an die Wünsche des Kunden individuell angepasst werden können. Es können somit individuelle Beschaffungsprozesse umgesetzt und bevorzugte Lieferanten angebunden werden.<sup>589</sup>

#### **□ Elektronische Marktplätze**

Beschaffende Unternehmen können auch die Leistungen elektronischer Marktplätze für die eigene Beschaffung in Anspruch nehmen. Die Abrechnung erfolgt auch hier über eine regelmäßige Gebühr oder ist transaktionsabhängig. Gerade die von beschaffenden Unternehmen einer bestimmten Branche initiierten Marktplätze sind erfolgsversprechend, da die einkaufenden Unternehmen hier entsprechend spezifische Materialien und Leistungen vorfinden. Genau wie bei der ASP-Lösung fallen zwar Implementierungskosten an, jedoch entfallen auch hier die Kosten für die Anschaffung von Hard- und Software sowie den Betrieb des Systems. Im Gegensatz zu ASP sind die individuellen Anpassungsmöglichkeiten tendenziell geringer. Da hier i.d.R. eine große Anzahl Anbieter und Nachfrager auf einer Plattform zusammenkommen, sind im Gegensatz zur ASP-Lösung bestimmte Abwicklungsstandards und die Beschaffung bei angemeldeten Lieferanten einzuhalten.<sup>590</sup>

---

<sup>588</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.86ff.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.13f; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2007, S.6ff.; Gabath, C.W. 2008, S.71; Stepniak, S./Buchholz, W. 2008, S.10.

<sup>589</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.19f.; Brehm, B./Wallstab, F. 2002, S.95f.; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2007, S.9; Stepniak, S./Buchholz, W. 2008, S.10; Thomas, A. 2006, S.48ff. Siehe hierzu auch Bittner, U. 2007. Siehe auch Kapitel 2.2.4.1.

<sup>590</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.20; Bogaschewsky, R. 2001, S.182f.; Carter, P.L./Peterson, K.J. 2005, S.265ff.; Reske, J. 2006, S.18ff.; Stepniak, S./Buchholz, W. 2008,

## **Beschaffungsberatungs-Dienstleister**

### **□ Strategie-, Prozess-, IT- und Change-Management-Beratung**

Typische Beratungsunternehmen unterstützen die Beschaffung von der Konzeption strategischer Beschaffungsentscheidungen bis zur Implementierung der Beschaffungsstrategien. Die Beschaffungsberatung entspricht im Wesentlichen der allgemeinen Managementberatung, fokussiert auf den Teilbereich Beschaffung. Auch die temporär begrenzte Unterstützung von beschaffenden Unternehmen in speziellen Fragestellungen, wie bspw. der Beschaffungsmarktforschung, fällt unter die Beschaffungsberatung. Bei dauerhafter Übernahme bestimmter Aufgaben kann jedoch vom Beschaffungs-Outsourcing gesprochen werden. Der Übergang zwischen diesen Formen ist fließend, somit kann aus Beratungsprojekten eine Outsourcing-Alternative entstehen.<sup>591</sup>

### **□ Co-Sourcing**

Co-Sourcing wird in der Fachliteratur als Alternative zum Outsourcing diskutiert. In der Tat verbindet Co-Sourcing viele Vorteile von Outsourcing und vermeidet dabei gleichzeitig verschiedene Nachteile. Im Unterschied zum Outsourcing steht nicht das Auslagern von Beschaffungsprozessen im Vordergrund, sondern die temporäre Hinzunahme von externem Know-how zur Ergänzung der eigenen Ressourcen. Es geht um die Beibehaltung bzw. Vertiefung des Know-hows bezüglich bestimmter Beschaffungsaufgaben. In gemischt besetzten Beschaffungsteams, wie in Abbildung 4.11 dargestellt, werden gemeinschaftlich Beschaffungsaufgaben bearbeitet.<sup>592</sup>

---

S.10; Wannewetsch, H. 2007, S.215. Siehe hierzu Bittner, U. 2007. Siehe auch Kapitel 2.2.4.1.

<sup>591</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2007, S.5f.; Stepniak, S./Buchholz, W. 2008, S.10; Ward, D. 2007, S.32.

<sup>592</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.89; Bauermann, R./Thon-Jacobi, W. 2003, S.306ff.; Siehe hierzu auch Schreiter, S./Kadenbach, E./Bergauer, M. 2004, S.40f.

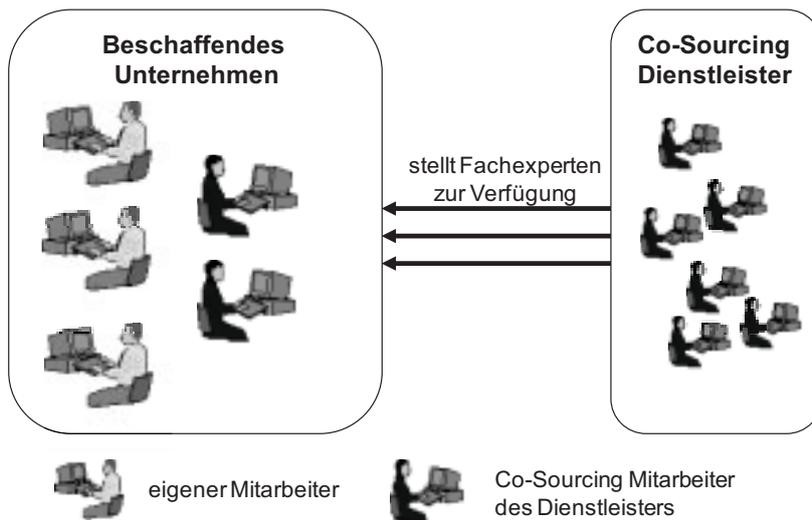


Abbildung 4.11: Vermaschte Beschaffungsteams beim Co-Sourcing<sup>593</sup>

Der Dienstleister ergänzt die Ressourcen seines Auftraggebers, ohne dass dieser in die beim Outsourcing übliche Abhängigkeit gerät. Die gemeinschaftliche Bearbeitung von Beschaffungsaufgaben bewirkt ein Know-how-Transfer von den Beratern zu den eigenen Mitarbeitern. Co-Sourcing eignet sich somit zum Aufbau und zur Weiterentwicklung von Kernkompetenzen bzw. zur Professionalisierung von Beschaffungsprozessen, bspw. im Bereich der strategischen Beschaffung.<sup>594</sup>

#### 4.3.6.4 Praxisbeispiele

##### Sekundärforschung:

Im Folgenden werden einige Praxisbeispiele aus der Fachliteratur beschrieben.<sup>595</sup>

##### □ Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleister

Ein typischer C-Teile-Dienstleister ist **Europart Industrieservice**. Das Unternehmen bietet innovative logistische Lösungen wie Kanban, elektronische Lösungen wie E-Procurement und organisatorische Lösungen wie Lieferantenmanagement und Lead Supplier Konzepte für die C-Teile-Beschaffung an. Als Lead Supplier hat das be-

<sup>593</sup> Eigene Darstellung.

<sup>594</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.89; Bauermann, R./Thon-Jacobi, W. 2003, S.306ff.; Stepniak, S./Buchholz, W. 2008, S.10; Zaugg, R.J. 1998, S.347. Siehe hierzu auch Schreiter, S./Kadenbach, E./Bergauer, M. 2004, S.40f. Im Gegensatz zum Outsourcing kann Co-Sourcing für Beschaffungsaufgaben eingesetzt werden, die von hoher strategischer Bedeutung sind. Outsourcing dagegen wird für Aufgaben niedriger Bedeutung bevorzugt. Vgl. Bauermann, R./Thon-Jacobi, W. 2003, S.308.

<sup>595</sup> Für diverse Beispiele verschiedener BDL siehe Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2007, S.10ff.

schaffende Unternehmen im Bereich C-Teile nur noch einen einzigen Ansprechpartner. Für das Unternehmen *Deutz* hat *Europart Industrieservice* 250 Lieferanten konsolidiert und dient als Ansprechpartner für das gesamte Materialsortiment.<sup>596</sup>

Als Spezialist für die internationale Beschaffung von Rohmaterial für die grenzüberschreitende Produktion hat sich ***Li & Fung*** einen Namen gemacht. Als Partner von *KarstadtQuelle* soll sich das von *Li & Fung* verantwortete Beschaffungsvolumen von derzeit einer auf zwei Milliarden Euro steigern. Als Grund für die Inanspruchnahme des BDL nennt *KarstadtQuelle* die Reduzierung der Einkaufspreise von erwarteten 5-10%. Zum Leistungsumfang der Chinesen gehören neben der Beschaffung von Rohmaterial bspw. die Lieferantensuche und -kontrolle, Qualitätssicherung, Administration und Finanzdienstleistungen.<sup>597</sup>

Die bereits vorgestellte Beschaffungskoope ration ***PCE*** (Cooperative Sourcing) arbeitet mit einem externen BDL zusammen. Die Bedarfsdaten werden beim Dienstleister zusammengeführt, die Ausschreibungen an die Zulieferer vorbereitet und Angebote ausgewertet. Auch allgemeine Koordinationsarbeiten, bspw. organisatorische Aufgaben oder Mitgliederakquise, werden durch den Dienstleister abgewickelt. Die endgültigen Verträge der Kooperationsmitglieder von *PCE* mit den Lieferanten werden allerdings erst im Anschluss an die Verhandlungen des Dienstleisters geschlossen.<sup>598</sup>

#### □ Beschaffungssystem-Outsourcing-Dienstleister

Ein Anbieter von SRM-Systemen im ASP-Modus ist ***Onventis***. Das Produkt Trade Core SRM verfügt über ein breites Spektrum an Funktionalitäten für die Beschaffung. Das Modul Monitoring und Strategy unterstützt verschiedenste Auswertungsmöglichkeiten. Coordinated Ordering erlaubt die automatisierte Bestellabwicklung bspw. auf Basis elektronischer Kataloge. Coordinated Sourcing unterstützt elektronische Aus-

---

<sup>596</sup> Vgl. Uhl, W. 2006, S.47f. Die angebotenen elektronischen Lösungen gehen in den Bereich des Beschaffungssystem-Outsourcings. Auch an diesem Beispiel wird die angesprochene Verschmelzung der Dienstleistervarianten deutlich.

<sup>597</sup> Vgl. Trenz, T. 2007. Für weitere Beispiele siehe bspw. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.62, Hautz, E. 1999; Pohle, A. 2006, S.46f.; Stahl, T./Kömpf, O. 2007, S.36ff. Berichte über das Beispiel der *Siemens Procurement and Logistics Services (SPLS)* sind 1999 in verschiedenen Fachzeitschriften erschienen. Vgl. bspw. Winkler, M. 1999, S.40.

<sup>598</sup> Vgl. Keck, I. 2004, S.43.

schreibungen und Preisverhandlungen. Die Anbindung der Lieferanten an das System wird über den Lieferanten-Self-Service geregelt.<sup>599</sup>

#### □ Beschaffungsberatungs-Dienstleister

*Inverto* arbeitet weltweit vor Ort mit ca. 220 Mitarbeitern und bietet als Leistungsspektrum die Bereiche globale Beschaffungsmarktforschung, Suche, Vorqualifizierung und Auswahl von Lieferanten sowie die Steuerung der Einkaufsprozesse an. Das Unternehmen versteht seine Berater nicht als Ersatz für die Beschaffungsabteilungen der Unternehmen, sondern als verlängerte Werkbank. Als Co-Sourcing-Partner unterstützt *Inverto* bspw. den Automobilzulieferer *Stabilus*. Durch Co-Sourcing wird bei *Stabilus* die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen fokussiert. Gemeinsam wurde die Lieferantenbasis optimiert und eine Plattform aus Methoden, IT-Systemen, Erfahrungen und relevanten Daten aufgebaut. Auf diese Weise konnte *Stabilus* die eigene schlanke Einkäufermannschaft stärken.<sup>600</sup>

#### Primärforschung:

*HPI* ist ein unabhängiger Einkaufsdienstleister und gehört zu der *eprolog-Gruppe*. Im Jahr 2007 wurde mit über 100 Mitarbeitern ein Umsatz von 35 Mio. Euro generiert. Das Unternehmen betreibt neben dem Firmensitz in Sulzbach weitere Niederlassungen in München, sowie in der Schweiz, Benelux, Slowakei, Polen, Indien und China. *HPI* verantwortet für ihre ca. 200 Kunden knapp 5 Mrd. Euro Marktmacht in mehr als 4000 verhandelten Verträgen. Das Unternehmen ist Ende der 1990er Jahre aus dem Zentraleinkauf von *Hoechst* hervorgegangen.<sup>601</sup>

*HPI* kann durch das umfassende Leistungsspektrum als so genannter Full Service Provider angesehen werden. Das Unternehmen bietet sowohl Beschaffungsberatung, Beschaffungs-Outsourcing als auch Beschaffungssystem-Outsourcing an. Eine typische Kundenbeziehung beginnt i.d.R. im Rahmen eines Beratungsprojektes, bspw. in den Bereichen Kostentransparenz, Beschaffungsstrategieentwicklung oder Vertragsverhandlung. Wo eine klassische Beratung endet, kann *HPI* nach einer erfolgreichen Beratungsphase dem Kunden ein längerfristiges Warengruppenmana-

<sup>599</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.241f. Für weitere Beispiele von Beschaffungssystemen im ASP-Modus und als elektronischer Marktplatz siehe Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.239ff.

<sup>600</sup> Vgl. Koch, B. 2007; Schreiter, S./Kadenbach, E./Bergauer, M. 2004, S.40f.

<sup>601</sup> Zur Entstehung der HPI siehe Freienstein, M./Petri, R./Müller, R. 2001, S.231ff.; Freienstein, M./Petri, R./Müller, R. 2002, S.837ff.

gement anbieten. Es werden strategische Warengruppenaufgaben, wie die detaillierte Analyse der Warengruppen, die Optimierung der Beschaffungsstrategien und die Verbesserung der Konditionen und Prozesse, bspw. über Ausschreibungen, Bündelungen und Global Sourcing, von dem Dienstleister übernommen. Im letzten Schritt kann sich eine umfassende Auslagerung von strategischen und operativen Beschaffungsaufgaben über verschiedene Materialgruppen an *HPI* ergeben. Dabei bietet *HPI* neben einer professionellen Beschaffung umfangreiche Bündelungspotenziale, die immer eine Einsparung zum Ziel haben, über die Bedarfe der zahlreichen Kunden. Neben der Beschaffungsberatung und dem Beschaffungs-Outsourcing bietet *HPI* auch Beschaffungssystem-Dienstleistungen in Partnerschaft mit einem IT-Dienstleister an. Kunden können die elektronische Katalogbeschaffung komplett über ein von *HPI* angebotenes System abwickeln und dabei u.a. von dem bereits vorhandenen und gepflegten Lieferantenpool von *HPI* profitieren.<sup>602</sup>

---

<sup>602</sup>Vgl. *HPI GmbH* 2008.

## 5 Konzeption von Beschaffungskoperationen

### 5.1 Vorgehensmodell zur Konzeption von Beschaffungskoperationen

#### 5.1.1 Literaturübersicht verschiedener Phasenmodelle von Kooperationen

Eine geeignete Vorgehensweise zur Umsetzung von Beschaffungskoperationen ist unabdingbar. In der Literatur finden sich verschiedene Phasenmodelle für das Kooperationsmanagement. Tabelle 5.1 zeigt eine Übersicht unterschiedlicher Ansätze.

Autor(en)	Phasen
Bronder/Pritzl 1992	strategic decision, configuration, partner selection, management
Meckl 1995	Entscheidung, Konfiguration, Konstituierung, Management, Beendigung
Arnold 1997	Planungsphase, Durchführung, Kontrolle
Das/Teng 1997	choosing an alliance strategy, selecting partners, negotiation, setting up the alliance, operation, evaluation, modification
Spekman/Forbes/Isabella/MacAvoy 1998	anticipation, engagement, valuation, co-ordination, investment, stabilization, decision
Rozemeijer 2000 (according to Essig 1998)	find the right consortium partners, develop contractual (working) rules, determine the organizational structure, develop a cooperative corporate identity, try to avoid an imbalance of incentives and contributions
Boutellier/Zagler 2000	Gründung, Detailkonzept und Durchführung, Beurteilung, Entwicklung
Boutellier/Wagner 2001	vorbereiten, potenzielle Partner identifizieren, beurteilen und auswählen, Beziehung etablieren, Beziehung beurteilen
Parise/Sasson 2002	find, design, manage
Kuhn/Hellingrath 2002	Kooperation initiieren, auf- und ausbauen, betreiben sowie auflösen
Eggers/Engelbrecht 2005	Definition, Anbahnung, Aufbau, Betrieb, Verbesserung, Auflösung
Zentes/Swoboda/Morschett 2005	Entscheidung, Partnerselektion, Gestaltung, Betrieb ("Operation"), Beendigung
Appelfeller/Buchholz 2005	Finden der richtigen Partner, Prüfung Strategie und Ziele, Vertragsgestaltung, Organisationslösung für Kooperation, Abstimmung interne Organisation, Sicherstellen langfristiger Stabilität, Controlling-Konzept
Eßig 2007	Prä-Kooperationsphase, Aufbauphase, Beziehungs-Kernphase, Abbau-phase, Post-Kooperationsphase
Gabath 2008	Kooperationspartner identifizieren und Ziele definieren, Ablauf- und Aufbauorganisation implementieren, Vorteilhaftigkeit der Beschaffungskoperation nachweisen

Tabelle 5.1: Ausgewählte Phasenmodelle für das Kooperationsmanagement<sup>603</sup>

<sup>603</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.84; Arnold, U. 1997, S.119ff.; Boutellier, R./Wagner, S.M. 2001, S.52; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.74ff.; Eggers, T./Engelbrecht, A. 2005, S.10; Eßig, M. 2007, S.115; Gabath, C.W. 2008, S.117; Kuhn, A./Hellingrath, H. 2002, S.59ff.; Rozemeijer, F. 2000, S.8; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005b, S.942. Siehe auch Babineaux, F.M. 2005; Saggau, B. 2007, S.141ff.; Sickinger, J.L./Creason, S. 1996.

Die genannten Phasenmodelle sind sich in den meisten Punkten sehr ähnlich. Im Gegensatz zu Phasenmodellen für die Entwicklung anderer Organisationsformen müssen für das Kooperationsmanagement individuelle Phasen, bspw. Partnerselektion und Verhandlung, berücksichtigt werden.<sup>604</sup>

Im Folgenden werden typische Phasen aus den verschiedenen Modellen vorgestellt.<sup>605</sup>

#### □ **Entscheidung**

Nach der Analyse der Ausgangssituation und einer Betrachtung der Wirtschaftlichkeit werden im Rahmen der Entscheidung sowohl Zielsetzung und Motive für die Beschaffungsk Kooperation betrachtet, als auch eine Strategie, wie die Ziele erreicht werden sollen, entwickelt.<sup>606</sup>

#### □ **Partnerselektion**

Die Partnerselektion beschäftigt sich mit der Suche und Auswahl geeigneter Kooperationspartner. Im Mittelpunkt steht das Synergiepotenzial der kooperativen Beschaffung bestimmter Materialien. Auch kartellrechtliche Fragen werden in dieser Phase geklärt.<sup>607</sup>

#### □ **Vertragsgestaltung**

Die Zusammenarbeit innerhalb längerfristiger Beschaffungsk Kooperation kann gemeinschaftlich ausgehandelte Vereinbarungen beinhalten. Diese reichen von formlosen, auf Vertrauen basierenden Absprachen bis zu schriftlich fixierten, verbindlichen Verträgen. Ad-hoc-Beschaffungsk Kooperationen kommen dagegen ohne vorher definierte Vereinbarungen aus. In diesem Fall haben sich die Kooperationspartner bspw. an gegebene Standards der durchführenden Plattform, bspw. eines elektronischen Marktplatzes, zu halten.<sup>608</sup>

---

<sup>604</sup> Vgl. Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005b, S.941.

<sup>605</sup> Siehe hierzu ausführlich Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.95ff.

<sup>606</sup> Vgl. Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005b, S.942f.

<sup>607</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.84; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005b, S.943f.

<sup>608</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.84; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005b, S.944ff. Die Individualisierungsmöglichkeiten von elektronischen Marktplätzen sind i.d.R. geringer als bei eigenem Hosting von Beschaffungssystemen oder beim Einsatz eines ASP. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.20.

## □ Operation und Evaluation

Während der Operation werden die laufenden Geschäftsprozesse der Beschaffungskoperation koordiniert. Im Rahmen der Evaluation findet die Überprüfung und längerfristige Entwicklung der Beschaffungskoperation statt. Probleme werden oftmals erst in dieser Phase aufgedeckt.<sup>609</sup>

## □ Beendigung

Beschaffungskoperationen sind nicht immer dauerhaft angelegt, tendenziell wird ihnen ein temporärer Charakter zugesprochen. Auch dauerhaft angelegte Beschaffungskoperationen können bspw. aufgrund einseitigen oder fehlenden Nutzens beendet werden. Im Rahmen eines Managementmodells kann die Phase der Beendigung der Beschaffungskoperation daher berücksichtigt werden.<sup>610</sup>

Diese typischen Phasen des Kooperationsmanagements werden auch in der nachfolgend beschriebenen Vorgehensweise zur Konzeption von Beschaffungskoperationen (Kapitel 5) berücksichtigt. Die oben beschriebene Phase der **Entscheidung** behandelt wesentliche Analyseschritte, um letztendlich eine passende Kooperationsstrategie für die Beschaffung auszuwählen bzw. sich gegen die kooperative Beschaffung zu entscheiden. Ausgehend von der strategischen Analyse (Kapitel 5.3) der zu bündelnden Materialgruppen werden entsprechende Strategien für Beschaffungskoperationen formuliert (Kapitel 5.4). Die Phasen **Partnerselektion** und **Vertragsgestaltung** werden im Rahmen der Strategieimplementierung im Anschluss an die Strategieformulierung thematisiert (Kapitel 5.5.1).<sup>611</sup> Die Phase **Operation und Evaluation** wird ebenfalls im Rahmen der Strategieimplementierung besprochen und befasst sich mit entsprechend auszugestaltenden Prozessen, Strukturen und Systemen (Kapitel 5.5.2 bis 5.5.5).<sup>612</sup>

---

<sup>609</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.75; Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005b, S.948ff.

<sup>610</sup> Vgl. Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005b, S.956f.

<sup>611</sup> Oftmals stehen Partner bereits vor der Konzeption der Beschaffungskoperation fest, bspw. durch bereits etablierte vorherige Kooperationen. In diesem Fall kann der Partnerpool ggf. erweitert werden bzw. eine Hinzunahme weiterer Partner wird bereits von Anfang an ausgeschlossen. In jedem Fall ist es notwendig, dass die Kooperationspartner gemeinschaftlich die Beschaffungsstrategien für entsprechende Materialgruppen festlegen. Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.2 und 5.5.1.

<sup>612</sup> *Schneider/Späth* bemängeln bspw., dass es bei kooperativen Partnerschaftsmodellen oft an einer Strategie fehlt. Vgl. Schneider, K./Späth, P. 2000, S.44.

### 5.1.2 Verankerung des Vorgehensmodells im Gesamtkonzept vom 3-Ebenen-Modell des SRM

Das in Kapitel 2.2.1.3 vorgestellte 3-Ebenen-Modell des SRM betrachtet die gesamten Beschaffungsaufgaben eines Unternehmens. Die Vorgehensweise zur Konzeption von Beschaffungsk Kooperationen wird in das 3-Ebenen-Modells des SRM integriert.

In der ersten Ebene, der **Beschaffungsgesamtstrategie**, findet der Prozess des strategischen Managements Anwendung.<sup>613</sup> Die Konzeption von Beschaffungsk Kooperation wird in dieser Ebene verankert und erweitert die Aufgabenstellungen entsprechend um die relevanten Fragestellungen bezüglich Beschaffungsk Kooperationen.<sup>614</sup> Viele Analyseaufgaben, die in Bezug auf Beschaffungsk Kooperationen wertvolle Informationen liefern, werden bereits in dieser Ebene des Modells für die allgemeine Analyse der Beschaffung auf Gesamtunternehmensebene angewendet und müssen bezüglich Beschaffungsk Kooperationen ggf. nur differenziert interpretiert werden. Die grundlegenden Informationen zur Konzeption von Beschaffungsk Kooperationen stammen aus der strategischen Analyse der Materialgruppen. Auf Basis der Informationen aus der Analysephase werden neben den grundlegenden Handlungsempfehlungen insb. materialgruppengetriebene, spezifische Kooperationsstrategien formuliert und potenzielle Kooperationspartner identifiziert. Die Strategieimplementierung betrachtet die Überführung der Strategien in das Tagesgeschäft. Dazu gehören die Gestaltung von strategischen und operativen Beschaffungsprozessen, Strukturen und Systemen sowie die Sicherstellung der Mitarbeiterqualifikation.

In der zweiten und dritten Ebene des 3-Ebenen-Modells des SRM geht es um die Ausgestaltung der Lieferantenbeziehungen. Beim **strategischen Beschaffungsprozess auf Materialgruppenebene** werden in der Vorbereitungsphase für jede zu bündelnde Materialgruppe von den Kooperationspartnern die Supplier Relations

---

<sup>613</sup> Der Prozess des strategischen Managements ist angelehnt an *Welge/AI-Laha* und *Hungenberg*. Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.9ff.; Welge, M.K./AI-Laham, A. 1999, S.99ff. Dem Prozess des strategischen Managements aus Abbildung 5.1 ist die Zieldefinition vorgeschaltet.

<sup>614</sup> *Eßig* führt aus, dass Beschaffungsk Kooperationen nicht nur auf administrative Aufgaben mit dem Ziel des kurzfristigen, materialwirtschaftlichen Optimums ausgerichtet sind, sondern auf langfristige Erfolgspotenziale. Beschaffungsk Kooperationen sind daher Bestandteil der funktionalen Beschaffungsstrategie und somit des strategischen Managements. Vgl. *Eßig*, M. 1999, S.113; *Eßig*, M. 2001, S.32. Siehe auch *Westermann*, H. 1999, S.32.

festgelegt. In der Anbahnungs- und Vereinbarungsphase findet die gemeinschaftliche Verhandlung und Vertragsgestaltung mit den Lieferanten statt. Beim **operativen Beschaffungsprozess** geht es um die Materialbeschaffung im Tagesgeschäft. Die Bedarfe der Kooperationspartner können bspw. einzeln oder gebündelt an den Lieferanten übermittelt werden. Die Abwicklung der Bestellung sieht eine Belieferung von Teilmengen bei den Kooperationspartnern vor sowie eine oftmals individuelle Rechnungsabwicklung.<sup>615</sup>

Nach Definition der angestrebten Ziele<sup>616</sup> für die Beschaffungsk Kooperation wird, angelehnt an den Prozess des strategischen Managements, wie in Abbildung 5.1 dargestellt, zwischen den drei Phasen strategische Analyse, Strategieformulierung und Strategieimplementierung unterschieden.<sup>617</sup>



Abbildung 5.1: Prozess des strategischen Managements für Beschaffungsk Kooperationen<sup>618</sup>

## □ Strategische Analyse

Die strategische Analyse erarbeitet die für die Auswahl der geeigneten Strategien benötigte Informationsbasis. Es wird versucht, Informationen über die gegenwärtige

<sup>615</sup> Die Ausgestaltung der strategischen und operativen Beschaffungsprozesse für Beschaffungsk Kooperationen erweitert das 3-Ebenen-Modell des SRM in der zweiten und dritten Ebene um beschaffungsk Kooperationspezifische Aspekte. Siehe hierzu Kapitel 5.5.2.

<sup>616</sup> Für potenzielle Ziele siehe Kapitel 3.4.3. Zum Aufbau eines Zielsystems siehe Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.50ff.; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.101ff. Siehe hierzu auch Huxham, C./Vangen, S. 2005, S.82ff.

<sup>617</sup> Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.9ff.; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.99ff.

<sup>618</sup> Modifiziert nach Hungenberg, H. 2006, S.10; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.99ff.

und zukünftige Stellung der Beschaffung zu generieren. Typischerweise wird, wie Kapitel 5.3 beschreibt, zwischen der internen und externen Analyse unterschieden. Während die interne Analyse Materialbedarf, Beschaffungsvolumen, Bedarfsregelmäßigkeit und internes Versorgungsrisiko betrachtet, behandelt die externe Analyse die Versorgungsrisiken hinsichtlich der Unternehmensumwelt auf Regionen-, Branchen- und Einzelunternehmensebene.<sup>619</sup>

#### □ **Strategieformulierung**

Auf Basis der aufbereiteten Informationen werden potenziell geeignete, alternative Strategien für Beschaffungsk Kooperationen erarbeitet, wobei es nicht immer zu Strategiealternativen kommen muss. Denkbar ist auch die Entwicklung einer einzigen, passenden Strategie. Ein Instrument zur Strategieformulierung stellt das in Kapitel 5.4 beschriebene Materialportfolio dar. Im Falle von Strategiealternativen wird im nächsten Schritt die am geeignetsten erscheinende Strategie ausgewählt.<sup>620</sup>

#### □ **Strategieimplementierung**

Zur Umsetzung einer Strategie für Beschaffungsk Kooperationen müssen bestimmte Handlungen vollzogen werden. Um diese Handlungen zu ermöglichen, sind passende Kooperationspartner zu identifizieren, sowie Prozesse, Strukturen und Systeme in enger Abstimmung mit der gewählten Strategie zu gestalten und Mitarbeiter entsprechend der Anforderungen einzusetzen. Die Veränderungen werden in die nachgeordneten Einheiten überführt und so operationalisierbar gemacht. Es werden Prozesse definiert und Strukturen davon abgeleitet. Erforderliche und unterstützende IT-Systeme und Controlling-Systeme werden eingeführt und Mitarbeiter im Rahmen des Change Managements auf die bevorstehende Veränderung vorbereitet sowie während der Umsetzung begleitet. Die Strategieimplementierung wird in Kapitel 5.5 beschrieben.<sup>621</sup>

---

<sup>619</sup> Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.9. Siehe ausführlich Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.183ff. Im Falle von Beschaffungsk Kooperationen wird die interne Analyse teilnehmerübergreifend innerhalb der Beschaffungsk Kooperation angewendet.

<sup>620</sup> Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.10. Siehe ausführlich Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.311ff.

<sup>621</sup> Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.10f. Siehe ausführlich Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.523ff.

## 5.2 Notwendigkeit einer einheitlichen Materialklassifizierung und -nummerierung

Als das Internet bzw. elektronische Medien noch nicht flächendeckend genutzt worden sind, fand die Kommunikation zwischen Kunden und Lieferanten sehr personenbezogen statt. Einkäufer und Verkäufer fungierten dabei als Datendolmetscher zwischen den Geschäftspartnern. Mit zunehmender Verbreitung des Internets und elektronischer Medien sind die Anforderungen an den Informationsaustausch stark gestiegen. Die ehemals harten Schnittstellen zwischen Unternehmen werden durch das Internet aufgehoben und personalisierte Dolmetscherfunktionen können den heutigen Anforderungen sowie der damit einhergehenden Komplexität lange nicht mehr gerecht werden.<sup>622</sup>

Die grundlegende Idee der Materialgruppenbildung zur Komplexitätsreduzierung ist die Gruppierung möglichst homogener, lieferantenübergreifender Materialien und Leistungen mit sich gegenseitig ausschließenden Merkmalen. Erst die Reduktion der Detaillierung erlaubt effiziente Beschaffungsprozesse und Marktbearbeitungsstrategien. Die einheitliche Materialgruppierung und -nummerierung ist Voraussetzung für die Kommunikation der beteiligten Partner innerhalb der Beschaffungsk Kooperation. Bereits während der Materialanalyse bleiben potenziell bündelbare Materialgruppen ohne einheitliche Sprache verborgen, da die zusammenarbeitenden Organisationen das potenzielle Bündelungspotenzial ggf. gar nicht erkennen. Innerhalb von Beschaffungsk Kooperationen ist eine Vereinheitlichung der Materialgruppen und -nummern die Basis zum effizienten Betrieb eines gemeinsamen IT- und Controlling-Systems. Zwar wäre es theoretisch möglich, Materialien oder Leistungen auf Einzelobjektebene zu bearbeiten, der damit einhergehende Aufwand wäre aber nicht vertretbar, da für jedes Objekt Einzelstrategien entworfen werden müssten. Die im Weiteren zu entwickelnden Beschaffungsk Kooperationsstrategien sind materialgruppengetrieben.<sup>623</sup> Die beschriebenen Analyseschritte sind für jede Materialgruppe durchzuführen.

---

<sup>622</sup> Vgl. Manz, U. L. 2005, S.32.

<sup>623</sup> Auch *Eßig* sieht Materialgruppen als zentrale Strukturierungseinheit für Beschaffungsk Kooperationen. Sollten die Materialgruppen auf zu hohem Abstraktionsniveau sein, ist die Bildung von Untermaterialgruppen durch Materialgruppenverantwortliche sinnvoll. Vgl. *Eßig*, M. 2007, S.120f. Für die nachfolgenden Analyseschritte bietet sich aus Gründen der Komplexitätsreduktion eine überschaubare Anzahl an Hauptmaterialgruppen an. Laut *Appelfeller/Buchholz* und *Wildemann* ist eine Anzahl von max. 25 Materialgruppen gut zu handhaben. Bestehen bereits Materialgruppen, so müssen diese eingehend auf Homogenität geprüft werden. Vgl. *Appelfeller, W./Buchholz, W.* 2005, S.54f.; *Buchholz, W.* 2007b, S.86; *Buchholz, W.* 2007c, S.6;

ren.<sup>624</sup> Tabelle 5.2 stellt exemplarisch eine Liste von Autoren dar, die Beschaffungs(-kooperations)strategien bzw. -projekte basierend auf Materialgruppen beschreiben.

Autor(en)	Beschreibung
Arnold/Eßig 1997	Warengruppen zur zielgerichteten Durchführung kooperativer Beschaffung
Christe 1998	Auswahl von Warengruppen für eine Einkaufskooperation
Westermann 1999	Bildung von strategischen Beschaffungseinheiten (SBE) zur Umsetzung von Beschaffungsk Kooperationen
Boutellier/Zagler 2000	Unterschiedliche Formen von Einkaufskooperationen für unterschiedliche Materialgruppen
Wildemann 2000	Portfolioanalyse von homogenen Materialgruppen
Ruppert 2003	Pooling-Projekte basierend auf MGM
Schneid/Seeger 2003	Materialanalysen auf Basis von Warengruppen
Keck 2004	Warengruppenbasierte Einkaufskooperation
Appelfeller/Buchholz 2005	SRM-Gesamtstrategie basierend auf Materialgruppen
Meyer 2006	Joint Procurement Projekt für lohnenswerte Warengruppen
Eßig 2007	Einkaufskooperation auf Basis von Warengruppen

Tabelle 5.2: Materialgruppenbasierte Beschaffung(-skooperation)<sup>625</sup>

Wildemann, H. 2000, S.88. Siehe hierzu auch Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.53. Verbeck/Ziegenbein/Erni beschreiben an einem Praxisbeispiel bspw. 20 Hauptmaterialgruppen. Vgl. Verbeck, A./Ziegenbein, A./Erni, P. 2003, S.52. Nach *Blight* ist die Auswahl der Materialien, Leistungen und Projekte ein Erfolgsfaktor für Beschaffungsk Kooperationen. Vgl. Blight, D. o.J.

<sup>624</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.28ff.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.24ff.; Buchholz, W. 2007b, S.86; Buchholz, W. 2007c, S.6; Christe, R. 1998, S.48ff.; Eßig, M. 2007, S.1120ff.; Frehner, U./Bodmer, C. 2000, S.70f.; Gabath, C.W. 2008, S.92; Kalbfuss, W. 2003, S.846f.; Large, R. 2006, S.63ff.; Meyer, T. 2006b, S.41; Möhrstädt, D.G./Bogner, P./Paxian, S. 2001, S.126; Oberbörsch, A. 2007, S.358; Rüdlich, G./Kalbfuß, W./Weißer, K. 2004, S.31ff.; Verbeck, A./Ziegenbein, A./Erni, P. 2003, S.52; Wildemann, H. 2000, S.87f. und 95. Auch für Outsourcing Projekte in der Beschaffung sind einheitliche Warengruppen sehr wichtig. Vgl. Nenner, M. 2008, S.39. *Christe* beschreibt Ergebnisbeispiele einzelner Materialgruppen einer Einkaufskooperation sieben mittelständischer Industrieunternehmen. Vgl. Christie, R. 1998, S.53ff.

<sup>625</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.26ff.; Arnold, U. 1998b, S.29ff.; Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.77ff.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.88f. und S.53; Christe, R. 1998, S.53ff.; Eßig, M. 2007, S.120ff.; Keck, I. 2004, S.42f.; Meyer, T. 2006b, S.42; Ruppert, L. 2003; Westermann, H. 1999, S.33; Wildemann, H. 2000, S.87ff.

Die Notwendigkeit einer standardisierten Materialklassifizierung und -nummerierung ist in der Praxis zwar bekannt, jedoch existieren noch einige Problemfelder:<sup>626</sup>

- ▶ Existenz von Individualstandards in Unternehmen
- ▶ Historisch gewachsene Standards in konzernweiten Tochtergesellschaften
- ▶ Zuordnungsprobleme von Materialien zu Materialklassen durch Bedarfsträger
- ▶ Aufwand von Standardisierungsprojekten

Es sind in den Unternehmen häufig Materialgruppen vorhanden, jedoch oft von individuellem Charakter.<sup>627</sup> Die Konsequenz ist Dateninkonsistenz und dadurch entstehende Mehrarbeit. Aus diesem Grund sind Ordnungsstrukturen im Sinne einheitlicher Materialklassifikationen notwendig. Grundsätzlich kann zwischen Eigenentwicklung und Standardschlüsselsystem unterschieden werden. Nicht interne Verwendungszwecke sollten dabei im Vordergrund stehen, sondern marktliche Anforderungen, was für den Einsatz standardisierter Systeme spricht. Neben branchenspezifischen Standards<sup>628</sup> wie ETIM, Proficl@ss, RosettaNet, NCS, NGIP oder CPV sind zwei allgemeine und mittlerweile weit verbreitete Materialklassifikationsstandards eCl@ss und UN/SPSC.<sup>629</sup>

---

<sup>626</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.28f.

<sup>627</sup> Es werden innerhalb eines Unternehmens z.B. unterschiedliche Materialklassifikationen für Konstruktionsbedürfnisse, Einkaufsbedürfnisse usw. verwendet. Vgl. Manz, U. L. 2005, S.32.

<sup>628</sup> An branchenspezifische Standards in der Materialklassifikation werden andere Anforderungen gestellt als an Standards mit allgemeingültigem Charakter. Da bereits das Produktsegment vorgegeben ist, sind branchenspezifische Klassifikationen tendenziell weniger tief hierarchisch strukturiert. Im Vordergrund stehen die Merkmalsbeschreibungen. Vgl. Hentrich, J. 2001, S.190. Dem Nachteil der geringeren Produktidentifizierung marktumfassender Klassifikationssysteme wird i.d.R. durch Merkmalsausprägungen auf unterster Materialklassifikationsebene begegnet (siehe eCl@ss). Vgl. Manz, U.L. 2005, S.32.

<sup>629</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.29; Hentrich, J. 2001, S.179ff.; Manz, U.L. 2005, S.32; Meyer, T. 2006a, S.40; Möhrstädt, D.G./Bogner, P./Paxian, S. 2001, S.126f.; Oberbörsch, A. 2007, S.357ff.; Preißner, A. 2002, S.203ff.; Schubert, P. 2002, S.14f. ETIM ist ein Klassifizierungssystem der Elektrobranche. Siehe hierzu Hentrich, J. 2001, S.186ff.; Oberbörsch, A. 2007, S.364. Proficl@ss ist ein branchenübergreifendes System mit Schwerpunkt in der Baubranche. Siehe hierzu Oberbörsch, A. 2007, S.362f. RosettaNet stammt aus einem Konsortium von 350 Unternehmen der Informationstechnologie- und Elektronikbranche, das 1998 gegründet wurde. Siehe hierzu Preißner, A. 2002, S.209. NCS steht für das Klassifikationssystem der NATO. Siehe hierzu Oberbörsch, A. 2007, S.365. NGIP ist das Klassifikationssystem der amerikanischen Behörden und CPV das der europäischen. Siehe hierzu Oberbörsch, A. 2007, S.366f.

### □ eCI@ss

Der in Deutschland am weitesten verbreitete und kostenlos zur Verfügung gestellte Klassifikationsstandard eCI@ss wurde vom *Institut der deutschen Wirtschaft* in Köln, in Zusammenarbeit mit großen Industrieunternehmen aus unterschiedlichen Branchen<sup>630</sup>, entwickelt. Er ist gekennzeichnet durch ein vierstufiges, hierarchisches Merkmalsgruppensystem. Die achtstelligen Klassifikationsnummern beinhalten jeweils vier zweistellige Zahlenkombinationen für die vier Hierarchiestufen. eCI@ss versucht, ein sehr breites Spektrum von Dienstleistungen und Materialien abzudecken, dessen Detaillierungsgrad sich an den Bedürfnissen der Industrie orientiert. Durch die Internationalität der an der Entwicklung von eCI@ss beteiligten Unternehmen findet eine globale Verbreitung des Standards statt.<sup>631</sup>

### □ UN/SPSC

Ebenfalls international verbreitet, am stärksten jedoch im amerikanischen Raum, ist das universelle, branchenübergreifende Klassifikationssystem UN/SPSC. Es wurde von den *Vereinten Nationen* und dem Unternehmen *Dun & Bradstreet* entwickelt. Das System besitzt fünf hierarchische Strukturstufen, im Gegensatz zu eCI@ss aber keine Merkmalsbeschreibungen.<sup>632</sup>

Eine einheitliche Sprache wird es wohl in absehbarer Zeit nicht geben. Über Referenzierungsbestrebungen wird allerdings versucht, die unterschiedlichen Standards miteinander zu verknüpfen. Da identische Materialien bzw. Dienstleistungen nicht selten unterschiedlich bezeichnet werden und im Gegenzug verschiedene Objekte eine gleiche Bezeichnung haben, ist eine sachlogische und semantische Abklärung zwingend notwendig. Im Ergebnis kommen nicht nur 1:1-Beziehungen, sondern auch 1:n-Beziehungen heraus, wodurch der Verschiedenartigkeit unterschiedlicher Standards Rechnung getragen wird.<sup>633</sup>

---

<sup>630</sup> Zwar ist eCI@ss ein allgemeines Klassifikationssystem, jedoch wurde es in Zusammenarbeit mit Unternehmen entwickelt, von denen viele ihren Schwerpunkt in der Chemiebranche haben. Vgl. Preißner, A. 2002, S.203ff.

<sup>631</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.29; Braun, M./Dittrich, J. 2007, S.124f.; Hentrich, J. 2001, S.179ff.; Schubert, P. 2002, S.14; Möhrstädt, D.G./Bogner, P./Paxian, S. 2001, S.126f.; Oberbörsch, A. 2007, S.361f. ; Ohl, J. 2002, S.66f.; Preißner, A. 2002, S.203ff.

<sup>632</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.29; Braun, M./Dittrich, J. 2007, S.125ff.; Hentrich, J. 2001, S.184ff.; Schubert, P. 2002, S.14; Oberbörsch, A. 2007, S.360f. ; Preißner, A. 2002, S.207f.

<sup>633</sup> Vgl. Manz, U.L. 2005, S.32f. Voraussetzung für eine reibungsfreie Abwicklung des Informationsaustausches ist die Anwendung eines referenzierten Releases. Eine Referenzierungs-

Während beim Company Sourcing keine unternehmensübergreifende Materialklassifikation notwendig ist, sondern lediglich eine konzern- bzw. unternehmensweite Klassifikation, können bei den unternehmensübergreifenden Ansätzen derartige Standardschlüssel eingesetzt werden. Beim Cooperative Sourcing wird verstärkt mit branchenfremden Unternehmen kooperiert, wodurch gerade marktumfassende Standards, wie eCI@ss und UN/SPSC, sinnvoll erscheinen. Für die brancheninterne Zusammenarbeit, wie beim Chain und Coopetition Sourcing, ist auch der Einsatz von branchenspezifischen Materialklassifizierungen denkbar. Will die Organisation aber neben brancheninternen auch mit branchenfremden Partnern kooperieren, dann ist der Einsatz eines breiten Standards vorzuziehen. Die Strategie in Bezug auf die kooperative Beschaffung wirkt sich folglich auf die Wahl eines geeigneten Klassifizierungssystems aus.

### 5.3 Strategische Analyse

#### 5.3.1 Grundlegende interne und externe Beschaffungsanalyse

Für den Aufbau und Betrieb einer umfassenden Beschaffungskoperation sollte ein Unternehmen bereits über eine gute Beschaffungsperformance verfügen.<sup>634</sup> Dauerhaft angelegte und umfassende Beschaffungskoperationen sind keine ersten Ansatzpunkte zur Optimierung der Beschaffung, sondern bieten Potenzial für Unternehmen, die bereits über fundiertes Beschaffungs-Know-how verfügen. Kooperationsmöglichkeiten von Unternehmen mit geringem Beschaffungs-Know-how beschränken sich eher auf den Austausch von Informationen oder auf einmalige, unverbindliche Kooperationsaktivitäten bspw. über elektronische Marktplätze. Ein gängiges Instrument zur Aufdeckung von Problemen und zum Anstoß von Veränderungsprojekten, zu welchen in diesem Fall auch der Aufbau einer Beschaffungskoperation zählt, ist die SWOT-Analyse<sup>635</sup>. Analysiert werden, wie Abbildung 5.2 zeigt,

---

tabelle zwischen eCI@ss 5.1 und UN/SPSC 7.0901 wurde bspw. vom *IFCC (Institute for collaborative Classification)* erstellt. Vgl. Manz, U.L. 2005, S.33.

<sup>634</sup> Zur Messung der Beschaffungsperformance siehe die nachfolgend beschriebene interne Stärken-Schwächen-Analyse.

<sup>635</sup> SWOT steht für strenghts, weaknesses, opportunities und threats. Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.88f.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.224ff.; Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.359ff.

die Stärken und Schwächen der Vergangenheit/Gegenwart sowie die Chancen und Risiken für die Zukunft.<sup>636</sup>

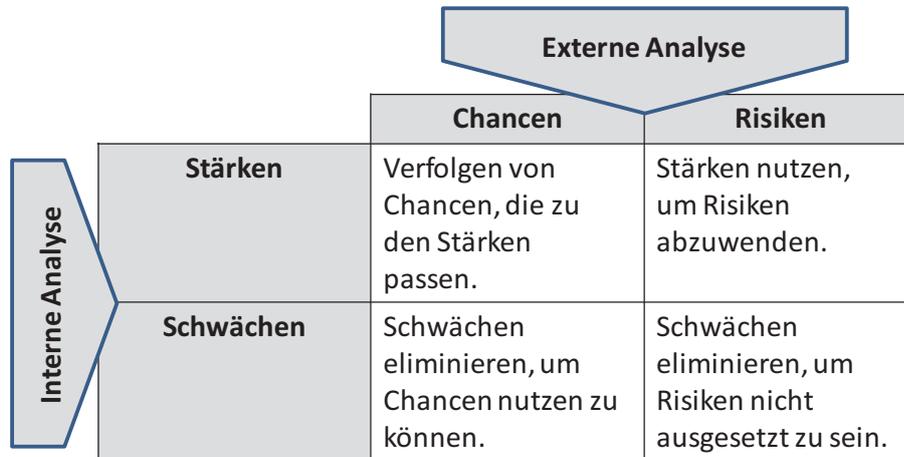


Abbildung 5.2: SWOT-Analyse<sup>637</sup>

Beschaffungsk Kooperationen können prinzipiell in jedem der vier Szenarien sinnvoll sein, jedoch ist die Motivation jeweils eine andere. Im Szenario für eine erkannte interne Stärke der Beschaffung, verbunden mit einer externen Chance, kann eine Beschaffungsk Kooperation eine proaktive Strategie zur Stärkung der Wettbewerbssituation bedeuten. Im Szenario einer internen Stärke, verbunden mit einem externen Risiko, kann die Beschaffungsk Kooperation die Wettbewerbsposition absichern. Für Szenarien der internen Schwäche ist die Situation kritischer einzustufen. Beschaffungsk Kooperationen können zwar zu Effizienzsteigerungen führen, jedoch kann das Ergebnis aufgrund der vorhandenen Schwächen unbefriedigend ausfallen. Unternehmen in dieser Situation können erste, einfache Beschaffungsk Kooperationen aufbauen, sollten aber die Optimierung der allgemeinen Beschaffung fokussieren. Eine Alternative bietet in diesem Fall auch ein BDL, der fundiertes Beschaffungs-Know-how als Dienstleistung anbieten kann.

#### □ Interne Stärken-Schwächen-Analyse

Zur Beurteilung der eigenen Stärken und Schwächen kann der in Tabelle 5.3 dargestellte **SRM-Kompetenz-Check** von *Appelfeller/Buchholz* angewendet werden.<sup>638</sup>

<sup>636</sup> Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.88ff.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.224ff.; Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.359ff.; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.311ff.

<sup>637</sup> Vgl. Büscher, M. 2007, S.127f.; Hungenberg, H. 2006, S.88; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.225; Schulte-Zurhausen, M. 2005, S.359ff.; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.312. Siehe auch Quervain, M.A. de/Wagner, S.M. 2003, S.108f.

Stufe 1: Kompetenzfelder	Stufe 2: Kompetenzkategorien
1. Vision und Strategie	a) Beschaffungsvision und -ziele
	b) Beschaffungsgesamtstrategie
	c) Materialgruppenstrategie
2. Prozesse	a) Ausgestaltung der strategischen Beschaffungsprozesse
	b) Ausgestaltung der operativen Beschaffungsprozesse
3. IT-Systeme	a) ERP-Systeme
	b) SRM-Systeme
	c) Data Warehouse-Systeme
4. Strukturen	a) Stellung der Beschaffung in der Unternehmensorganisation
	b) Interne Beschaffungsorganisation
5. Human Resources	a) Qualifikation der Mitarbeiter
	b) Führungs-/Anreizsysteme
6. Controlling	a) Lieferantenbewertungssysteme
	b) Kennzahlensysteme

Tabelle 5.3: SRM-Kompetenz-Check<sup>639</sup>

Der SRM-Kompetenz-Check besteht aus drei hierarchisch aufgebauten Stufen. Auf der ersten Stufe werden die sechs Kompetenzfelder Vision und Strategie, Prozesse, IT-Systeme, Strukturen, Human Resources sowie Controlling differenziert. In der zweiten Stufe der Kompetenzkategorien werden die sechs Kompetenzfelder in feiner gegliederte Einheiten unterteilt. In der dritten Stufe finden sich konkrete Fragestellungen in Form eines Fragenkataloges, die mit den Antwortmöglichkeiten „nicht geplant“, „geplant“, „teilweise realisiert“ und „völlig realisiert“ beantwortet werden können. Der SRM-Kompetenz-Check umfasst das gesamte Spektrum des Beschaffungsmanagements und liefert Transparenz über die allgemeine Beschaffungsperformance eines Unternehmens.<sup>640</sup>

#### □ Externe Chancen-Risiken-Analyse

Die externe Chancen-Risiken-Analyse richtet den Fokus auf die Beschaffungsmärkte und liefert Informationen über Regionen, Branchen sowie potenzielle bzw. vorhande-

<sup>638</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.24f.

<sup>639</sup> Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.25. Weitere praxisnahe Konzepte zur Stärken-Schwächen-Analyse werden von *Flake, Wildemann, Vollrath/Nase* und *Jahns/Schulte* beschrieben. Vgl. *Flake, O.* 2001, S.54f.; *Jahns, C./Schulte, A.T.* 2004, S.30ff.; *Vollrath, C./Nase, A.* 2003, S.31ff.; *Wildemann, H.* 2000, S.138ff.

<sup>640</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.24f., 333ff. Die interne Analyse für Beschaffungskoperationen wird in Kapitel 5.3 behandelt.

ne Lieferanten oder auch Kooperationspartner. Die **Umfeldanalyse** untersucht bestimmte Beschaffungsregionen. Unterschieden werden die Bereiche ökonomisches Umfeld, technologisches Umfeld, soziokulturelles Umfeld, politisch-rechtliches Umfeld und ökologisches Umfeld. Das branchenübergreifende, generelle Umfeld lässt sich von einzelnen Unternehmen kaum beeinflussen und kann somit als Vorgabe für Unternehmen gesehen werden. Die Ergebnisse der Umfeldanalyse können proaktiv genutzt werden, um frühzeitig Trends zu entdecken. Die Informationen sind auch für den Bereich der Beschaffung in vielerlei Hinsicht von großer Bedeutung, bspw. um einen langfristigen Regionenwechsel zu planen. Die **Branchenstrukturanalyse** nach dem Five Forces Modell<sup>641</sup> von *Porter* lässt sich ebenfalls auf die Beschaffung übertragen. Untersucht werden aus Sicht der Beschaffung bestimmte Lieferanten und deren Branche in den Bereichen Lieferantenwettbewerb untereinander, Verhandlungsmacht von Abnehmern und Lieferanten der eigenen Lieferanten sowie potenzielle neue Lieferanten und Substitutionsprodukte. Auf die Branche können Einzelunternehmen teilweise einen signifikanten Einfluss ausüben. Die konkreteste Form der externen Analyse stellt die **Bewertung des Einzelunternehmens**, typischerweise der Lieferanten, dar. Sowohl Umfeldanalyse, Branchenstrukturanalyse als auch die Analyse auf Einzelunternehmensebene sollten regelmäßig durchgeführt werden, dies gilt besonders in sehr dynamischen Märkten. Die dreistufige externe Chancen-Risiken-Analyse liefert einen umfangreichen Beschaffungsmarktüberblick und deckt marktliche Chancen und Risiken auf.<sup>642</sup>

**Ziel der SWOT-Analyse** ist die generelle Einschätzung von internen Stärken und Schwächen sowie externen Chancen und Risiken für die Beschaffung eines Unternehmens. Eine Reaktion auf die Ergebnisse der SWOT-Analyse kann die Beschaffungsk Kooperation als Strategieoption sein.

Die nachfolgend beschriebenen Analyseschritte sind grundsätzlich von den Kooperationspartnern gemeinschaftlich durchzuführen, da im Ergebnis eine einheitliche und von allen akzeptierte Beschaffungsstrategie definiert werden muss. Stehen die Partner bereits vor Kooperationsbeginn fest, wird direkt in die gemeinsame Analysephase

---

<sup>641</sup> Vgl. Porter, M.E. 1980, S.4.

<sup>642</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S. 33ff.; Jahns, C. 2003c, S.27; Hungenberg, H. 2006, S.89ff.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.171ff. Siehe hierzu auch Walter, S. 2004, S.1475ff. Das hier aufgezeigte Modell der dreistufigen externen Chancen-Risiken-Analyse wird in Kapitel 5.3.5.2 konkret für die Beurteilung des marktlichen Versorgungsrisikos von Beschaffungsk Kooperationen angewendet.

eingestiegen. Sind im Vorfeld keine Kooperationspartner identifiziert, sollte das kooperationswillige Unternehmen die Analyseschritte, sofern noch nicht erledigt, zunächst eigenständig durchführen und Kooperationsstrategien entwickeln. Auf diese Weise kann für die unterschiedlichen Materialgruppen festgestellt werden, wo potenzielle Partnerunternehmen gesucht werden sollten. Im Rahmen der Strategieimplementierung wird anschließend nach Partnern gesucht, mit denen die grundlegenden Analyseschritte und die Strategieformulierung wiederholt abgestimmt werden.<sup>643</sup>

### 5.3.2 Analyse des Materialbedarfs

Die Materialbedarfsanalyse geht der Frage nach, an welchen Orten innerhalb eines Unternehmens bzw. Konzerns gleiche Materialbedarfe anfallen. Gerade in größeren Organisationen wird der Materialbedarf immer intransparenter und Bedarfe werden dezentral von den einzelnen Geschäftseinheiten beschafft. Auch organisatorisch fehlt häufig eine bereichsübergreifende Instanz, welche Bündelungspotenziale erkennen und umsetzen kann. Die Materialbedarfsanalyse ist dabei keinesfalls auf ein Unternehmen bzw. Konzern beschränkt. Jeder potenzielle Kooperationspartner sollte diese Analyse zur Steigerung des bündelbaren Beschaffungsvolumens durchführen bzw. kann die Materialbedarfsanalyse gemeinschaftlich mit den Partnern bearbeiten. Eine Bedarfsbündelung kann auf Basis unterschiedlicher Geschäftsbereiche, Produkte oder Regionen stattfinden. Diese Differenzierung bietet zugleich den Ansatzpunkt für die Materialbedarfsanalyse. Bei unterschiedlichen **Geschäftsbereichen** ist nicht selten eine individuelle, dezentrale Beschaffungsorganisation etabliert. Hier ist eine geschäftsbereichsübergreifende Beschaffungsinstanz sinnvoll, welche die für die Bündelung notwendigen Kompetenzen besitzt. Bei der **Mehrproduktbündelung** geht es um eine Zusammenfassung ähnlicher Materialien bei einem Lieferanten. Potenzial bieten Ähnlichprodukte, verschiedene Produkte aus gleichen Materialien und ähnliche Produktionsabläufe. Gerade hierbei können Einzelverträge der verschiedenen Organisationen oder auch innerhalb einer Organisation identifiziert werden. Bei der **regionalen Bündelung** geht es um die Zusammenfassung von Bedarfsvolumina

---

<sup>643</sup>

Die in Kapitel 5.3.2 bis 5.3.5 beschriebenen Analysemethoden werden jeweils grundlegend beschrieben und bezüglich Beschaffungskoperationen interpretiert. Als interne Analysen sind im Folgenden die gemeinschaftlich durchzuführenden Analysen der Kooperationsteilnehmer innerhalb der Beschaffungskoperation gemeint. Externe Analysen beziehen sich auf das marktliche Umfeld der Beschaffungskoperation und nicht auf das der Einzelorganisationen.

unterschiedlicher Unternehmensstandorte bzw. Organisationseinheiten. Oft handelt es sich hierbei um weitere Produktionsstandorte oder Standorte von Partnerorganisationen. Bevor eine Beschaffungsk Kooperation eingegangen wird, sollte die Frage geklärt werden, in welchen Organisationen bestimmte Bedarfe anfallen.<sup>644</sup>

### 5.3.3 Analyse des Beschaffungswertes

Die ABC-Analyse stellt ein universell einsetzbares Instrument zur Klassifizierung von Objekten mit dem Ziel, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, dar. Die Anwendungsmöglichkeit dieses Analyseinstrumentes ist vielfältig. Anwendungsgebiete sind neben der Materialwirtschaft bspw. die Lagerplanung (z.B. Bildung von Zonen nach Zugriffshäufigkeit), das Projektmanagement (z.B. Einteilung in Groß-, Mittel- und Kleinprojekte), das Marketing (z.B. Kundensegmentierung nach Abnahmevermögen), die Standortplanung (z.B. dominierende Transportrelationen) oder der Qualitätssicherung (z.B. Reduzierung der häufigsten Ausschussursachen). Relevant für die Beschaffung ist die Ermittlung des **Wertbeitrages der Materialien (bzw. Materialgruppen)**.<sup>645</sup>

Klassisch haben A-, B- und C-Materialien folgende Merkmale:<sup>646</sup>

- ▶ **A-Materialien** besitzen einen hohen kumulierten Wertanteil am Gesamtbeschaffungsvolumen, aber nur einen geringen Anteil an der mengenmäßigen Anzahl beschaffter Materialien sowie wenige Lieferanten.
- ▶ **B-Materialien** besitzen einen mittleren kumulierten Wertanteil am Gesamtbeschaffungsvolumen, einen mittleren Anteil an der mengenmäßigen Anzahl beschaffter Materialien sowie eine mittlere Anzahl Lieferanten.

---

<sup>644</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.80ff.

<sup>645</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.26ff.; Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.116ff.; Buchholz, W. 2007c, S.6; Heimbrock, K.J. 2001, S.157f.; Hirschsteiner, G. 2006, S.422ff.; Kluck, D. 2008, S.37ff.; Large, R. 2006, S.71ff.; Lemme, M. 2005, S.38ff.; Oeldorf, G./Olfert, K. 2004, S.91ff.; Wannewetsch, H. 2007, S.26ff.; Wildemann, H. 2000, S.89.

<sup>646</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.26ff.; Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.116ff.; Buchholz, W. 2007, S.6; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.64f.; Buchholz, W. 2007b, S.87; Heimbrock, K.J. 2001, S.157f.; Hubmann, H.-E./Barth, M. 1990, S.27; Kluck, D. 2008, S.37ff.; Large, R. 2006, S.71ff.; Lemme, M. 2005, S.38ff.; Möhrstädt, D.G./Bogner, P./Paxian, S. 2001, S.11f.; Oeldorf, G./Olfert, K. 2004, S.91ff.; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.134; Wannewetsch, H. 2007, S.26ff.; Wildemann, H. 2000, S.89.

- **C-Materialien** besitzen einen geringen kumulierten Wertanteil am Gesamtbeschaffungsvolumen, aber einen hohen Anteil an der mengenmäßigen Anzahl beschaffter Materialien sowie viele Lieferanten.

Tendenziell ist die Materialstruktur in nahezu allen Unternehmen dadurch gekennzeichnet, dass zum einen wenige Materialien einen hohen Anteil am Beschaffungsvolumen ausmachen und zum anderen es eine Vielzahl von Materialien gibt, die einen geringen Anteil am Beschaffungsvolumen ausmachen. Typische Wertgrenzen liegen für A-Materialien bei ca. 60-80% des Beschaffungsvolumens, für B-Materialien bei ca. 10-20% des Beschaffungsvolumens und für C-Material bei ca. 5-10% des Beschaffungsvolumens.<sup>647</sup> Das Optimierungspotenzial ist bei den gegensätzlichen A- und C-Materialien sehr ungleich. Während es sich bei den hochwertigen A-Materialien besonders lohnt, den Einstandspreis für das entsprechende Material sowie Kapitalbindungskosten zu senken, bieten sich im Bereich der C-Materialien Effizienzsteigerungen in der Abwicklung an. Natürlich schließen sich Einstandspreis- bzw. Kapitalbindungsreduktion und Prozesseffizienz nicht gegenseitig aus, jedoch liegt der Schwerpunkt jeweils auf einer der beiden Seiten. Bei B-Materialien ist individuell auf Material- bzw. Materialgruppenebene zu entscheiden, ob sie eher wie A- oder C-Material behandelt werden sollen.<sup>648</sup>

Alle potenziellen Kooperationspartner einer Beschaffungskoperation sollten die ABC-Analyse durchführen, da es bei der Bündelung von Materialien zu wesentlichen Unterschieden in der Umsetzung der Beschaffungskoperation kommen kann. Bündeln die Kooperationspartner A-Materialien, dann bietet besonders die Reduzierung des Einstandspreises und der Kapitalbindung aufgrund der aggregierten Beschaffungsvolumina Preis- bzw. Kostenvorteile. Werden von den Partnern C-Materialien gebündelt, dann steht die Steigerung der Prozesseffizienz, bspw. durch gemeinsam definierte Katalogbestellprozesse auf Basis internetbasierter Katalogbestellsysteme

<sup>647</sup> Die Wertgrenzen sind exemplarisch zu sehen und unternehmensindividuell anzupassen. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S. 27; Beßlich, J./Lumbe, H.-J. 1994, S.22.

<sup>648</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S. 26ff.; Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.116ff.; Buchholz, W. 2007, S.5, S.6; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.64f.; Buchholz, W. 2007b, S.87; Buchholz, W. 2007c, S.6; Büscher, M. 2007, S.154f.; Eßig, M. 2007, S.119f.; Heimbrock, K.J. 2001, S.157f.; Hirschsteiner, G. 2006, S.422ff.; Kluck, D. 2008, S.37ff.; Large, R. 2006, S.71ff.; Lemme, M. 2005, S.38ff.; Meyer, T. 2006b, S.42; Möhrstädt, D.G./Bogner, P./Paxian, S. 2001, S.11f.; Oeldorf, G./Olfert, K. 2004, S.91ff.; Schifferer, S. 2004, S.40; Schneider, L./Seeger, A. 2003, S.31; Schneider, H. 1998, S.50; Schneider, H. 1998b, S.10f.; Wannewetsch, H. 2007, S.27; Wildemann, H. 2000, S.89.

im Vordergrund. Folglich sollten die gebündelten Materialien innerhalb der Beschaffungsk Kooperation für alle Partner entweder einheitlich hochwertige A-Materialien oder geringwertige C-Materialien sein. Da die ABC-Analyse eine Mengen-Wert-Relation darstellt, kann es aufgrund unterschiedlicher Bedarfsmengen vorkommen, dass bestimmte Materialien für eine Organisation in den Bereich A-Materialien fällt, für eine andere Organisation aber zu den B- oder sogar C-Materialien gezählt wird. Derartige Unterschiede sind zwar selten, sollten aber im Rahmen der Analyse des Beschaffungswertes identifiziert werden, um voneinander abweichende Umsetzungsvorstellungen und somit Konfliktpotenzial in der Beschaffungsk Kooperation vorzubeugen.

#### 5.3.4 Analyse der Bedarfsregelmäßigkeit

Die XYZ-Analyse untersucht den mengenmäßigen Verbrauchsverlauf von Materialien und trifft somit Aussagen über die Vorhersagegenauigkeit von Bedarfen. X-, Y- und Z-Materialien lassen sich folgendermaßen beschreiben.<sup>649</sup>

- **X-Materialien** zeichnen sich durch einen sehr regelmäßigen Verbrauchsverlauf aus. Durch den gleichmäßigen Verbrauch können genaue Vorhersagen über den Materialbedarf stattfinden.
- **Y-Materialien** sind durch einen schwankenden Verbrauch und somit mittlerer Vorhersagegenauigkeit gekennzeichnet.
- **Z-Materialien** werden unregelmäßig verbraucht. Bedarfe sind oft stark schwankend oder sporadisch. Die Vorhersagegenauigkeit ist sehr gering.

Auch die Analyse der Bedarfsregelmäßigkeit sollte von allen potenziellen Kooperationspartnern durchgeführt werden. Stellen die zu bündelnden Materialien für alle Partner X-Material dar, sind die Gesamtbedarfe der Kooperation gut planbar. Aufgrund der Regelmäßigkeit der Bedarfe kann eine dauerhafte Beschaffungsk Kooperation entstehen. Stellen die zu bündelnden Materialien für alle Partner allerdings Y-

---

<sup>649</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.28; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.64f.; Heimbrock, K.J. 2001, S.159; Hirschsteiner, G. 2006, S.453f.; Kluck, D. 2008, S.43ff.; Large, R. 2006, S.74; Lemme, M. 2005, S.41f.; Oeldorf, G./Olfert, K. 2004, S.93; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.134f.; Wannewetsch, H. 2007, S.83ff. *Büscher* nennt folgende Richtgrößen: X-Material bei wöchentlicher Bestellung, Y-Material bei monatlicher Bestellung und Z-Material bei jährlicher Bestellung. Vgl. Büscher, M. 2007, S.154f. Die XYZ-Analyse wird teilweise auch als RSU-Analyse bezeichnet. Vgl. bspw. Large, R. 2006, S.74.

oder Z-Material dar, sind die Bedarfe schlecht planbar. Die Basis für eine dauerhafte Beschaffungskoperation ist folglich nicht gegeben. Zwar bietet sich die Bündelung von X-Material grundsätzlich gut an, im Gegensatz zu den zuvor besprochenen A- und C-Materialien kann es bei der Bedarfsregelmäßigkeit aber auch sinnvoll sein, dass Organisationen mit unterschiedlicher Bedarfsregelmäßigkeit für bestimmte Materialien kooperieren. Werden bspw. zwei Materialgruppen in einer Beschaffungskoperation von zwei Organisationen gebündelt, kann die eine Materialgruppe für den Partner eins ein X-Material und für Partner zwei ein Y/Z-Material darstellen, wenn es bei der anderen Materialgruppe zu genau entgegengesetzten Bedarfsregelmäßigkeiten kommt. Auf diese Weise können die kooperierenden Partner die Verhandlungsschwäche durch die unregelmäßigen Bedarfe dadurch ausgleichen, dass sie die entsprechenden Materialien mit einem Partner bündeln, der einen regelmäßigen Bedarf an diesem Material hat.<sup>650</sup> Auch für Kooperationsformen, in denen der gesamte Kooperationsnutzen über dem Einzelnutzen der Partner steht<sup>651</sup>, kann eine Bündelung von X- mit Y/Z-Materialien insgesamt zu Preisvorteilen führen. Dabei muss es nicht zwangsläufig wie im o.g. Fall zu einem Ausgleich durch andere Materialgruppen kommen.

### 5.3.5 Analyse des Versorgungsrisikos

#### 5.3.5.1 Beschaffungskooperationsbezogene Risikoanalyse

Die Einschätzung eines Materials oder einer Leistung in Bezug auf das Versorgungsrisiko kann von vielen verschiedenen Faktoren abhängen. Unterschieden wird oftmals zwischen unternehmensinternen und -externen Risiken.<sup>652</sup> Da bei einer Beschaffungskooperation mindestens zwei Organisationen kooperieren, ist auch eine

---

<sup>650</sup> Idealerweise verhandeln die Partner mit entsprechendem X-Material die Konditionen aus. Partner mit Y/Z-Material partizipieren von den Konditionen und verhandeln dafür andere Materialien, die für sie X-Material darstellen.

<sup>651</sup> Dies ist beim Company Sourcing und beim Chain Sourcing der Fall.

<sup>652</sup> Vgl. Wildemann, H. 2000, S.89. Externe Versorgungsrisiken werden in Kapitel 5.3.5.2 behandelt. Das interne und externe Versorgungsrisiko kann bspw. durch einen strukturierten Fragebogen mittels Interviews der Einkäufer durchgeführt werden. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.55; Buchholz, W. 2007, S.6; Beßlich, J./Lumbe, H.-J. 1994, S.22; Schneid, L./Seeger, A. 2003, S.30. Die Bearbeitung der Analysedaten kann bspw. über eine Multifaktorenanalyse durchgeführt werden. Siehe hierzu Stahlknecht, P./Hasenkamp, U. 2005, S.252ff. *Westermann* beschreibt eine Multifaktorenanalyse zur Beurteilung, ob Make, eine vertikale Kooperation, eine horizontale Kooperation oder Buy für bestimmte Materialien die günstigste Alternative ist. Vgl. Westermann, H. 1999, S.32ff. Siehe hierzu auch Ferreras, M. 2007, S.27f.

interne Risikoanalyse, die von jedem potenziellen Kooperationspartner ausgeführt werden sollte, als organisationsübergreifend zu verstehen. Die interne Analyse bezieht sich somit auf die Beschaffungsk Kooperation und nicht auf eine einzelne Organisation.

Die **internen Risiken** sind zum Teil bereits aus dem in Kapitel 5.3.1 beschriebenen SRM-Check bekannt. Vertiefend wird für die Risikoanalyse der Materialversorgung zwischen materialbezogenen, logistischen und verwendungszweckabhängigen Risiken unterschieden. Die Analyse des internen Versorgungsrisikos der Beschaffungsk Kooperation dient der Einschätzung des beschaffungsk Kooperationsbezogenen Risikos.

#### □ **Materialbezogene Risiken**

Die materialbezogenen Risiken stehen in direktem Zusammenhang mit der Beschaffenheit des zu beziehenden Materials. Die Spezifität eines Materials kann als ein Kontinuum von spezifischen Produkten, z.B. Systemen, bis zu einfachen Produkten, bspw. Commodities wie Rohmaterialien oder Büromaterialien, verstanden werden. **Commodities** sind risikolose Standardmaterialien, für die eine Risikoreduktion nicht notwendig ist. **Spezifische Materialien** zeichnen sich durch hohe technische Anforderungen bezüglich der Produktionstechnologien an den Lieferanten aus. Hohe Anforderungen ergeben sich aber auch aus der Produktentwicklung. Oftmals sind sowohl die eigene Produktentwicklung, als auch die der Lieferanten eingebunden. Die Änderungshäufigkeit des Materials erfordert von Seiten der Produktentwicklung und Produktion eine flexible Anpassung an geänderte Kundenwünsche.<sup>653</sup>

Standardisierungsbestrebungen versuchen, Substitutionsmaterialien zu finden bzw. zu generieren. Somit stellt die **Standardisierbarkeit** von Materialien ein beeinflussbares Kriterium für das Versorgungsrisiko dar. Im Bereich Commodities können Materialien innerhalb der Beschaffungsk Kooperation verhältnismäßig leicht standardisiert werden, da es sich ohnehin um Standardmaterialien handelt, von denen es oftmals eine Vielzahl von Anbietern gibt. Die kooperationsweite Standardisierung spezifischer Materialien stellt demgegenüber eine viel größere Herausforderung dar. Es bietet

---

<sup>653</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.30 u. 54f.; Buchholz, W. 2007, S.7; Beßlich, J./Lumbe, H.-J. 1994, S.22f.; Buchholz, W. 2007c, S.5ff.; Beßlich, J./Lumbe, H.-J. 1994, S.22f.; Hubmann, H.-E./Barth, M. 1990, S.27ff.; Kaufmann, L./Thiel, C./Becker, A. 2006, S.128; Large, R. 2006, S.75; Lemme, M. 2005, S.62; o.V. 2008e.; Schneid, L./Seeger, A. 2003, S.30f.; Verbeck, A./Ziegenbein, A./Erni, P. 2003, S.51f.; Wildemann, H. 2000, S.89ff.

sich in diesem Fall anstelle der Materialvereinheitlichung eine Standardisierung der Anforderungen ggü. den Lieferanten an.<sup>654</sup> Durch Standardisierungsbestrebungen innerhalb der Beschaffungskoperation kann folglich das Bündelungspotenzial gesteigert werden. Die Intensität der Risikoreduktion von Materialien korreliert allerdings stark mit der Nachfrageentwicklung der einzelnen Kooperationspartner. Werden bestimmte Materialien nur noch für eine auslaufende Produktreihe benötigt, sind aufwendige Projekte zur Risikoreduktion für die betroffene Organisation wirtschaftlich oft nicht gerechtfertigt.

### □ **Logistische Risiken**

Die logistischen Risiken ergeben sich aus der Art und Weise der Abwicklung der Materialbeschaffung aus Sicht des Materialflusses. Unterschieden wird zwischen Lagermaterialien, Verbrauchsmaterialien und produktionssynchronen Materialien. **Lagermaterialien** sind im Lager, in aller Regel systemunterstützt, bestandsmäßig geführte Materialien. Typische operative Beschaffungsprozesse für Lagermaterialien sind die Vorratsbeschaffung und Lagerkonzepte mit Integration des Lieferanten, wie bspw. Vendor Managed Inventory (VMI) oder das Vertragslagerkonzept.<sup>655</sup>

**Verbrauchsmaterialien** werden direkt am Ort der Bedarfsentstehung bereitgestellt, bzw. in einem dem Bedarfsort vorgelagerten Lager. Diese Materialien werden nicht bestandsmäßig geführt, sondern direkt auf die entsprechende Kostenstelle gebucht. Typische operative Beschaffungsprozesse für Verbrauchsmaterialien sind Einzelbeschaffung, Standardteilemanagement und Katalogbeschaffung.<sup>656</sup>

**Produktionssynchrone Materialien** werden direkt an die entsprechende Stelle in der laufenden Produktion angeliefert und gehen umgehend, ggf. mit Unterbrechung durch ein Pufferlager, in den Produktionsprozess ein. Typische operative Beschaffungsprozesse für produktionssynchrone Materialien sind Just-in-time- und Just-in-sequence-Konzepte<sup>657</sup>. In Abhängigkeit von der Ausgestaltung der Beschaffungspro-

---

<sup>654</sup> Es bietet sich zu diesem Zweck die Erstellung einer Datenbank an, in der die unterschiedlichen technischen und wirtschaftlichen Daten der Kooperationspartner zu bestimmten spezifischen Materialien abgebildet werden. Vgl. Keck, I. 2004, S.42f

<sup>655</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.30f. u. 149ff.; Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.11ff.

<sup>656</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.30f. u. 149ff.; Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.11ff.

<sup>657</sup> Während Just-in-time (JIT) das grundlegende Ziel hat, Produktionsmaterialien direkt in den Produktionsprozess zu liefern, berücksichtigt Just-in-sequence (JIS) auch verschiedene Varianten von Zulieferteilen in der entsprechenden Reihenfolge der Verwendung im Produktionsprozess. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.171.

zesse ergeben sich logistische Anforderungen an die Lieferanten. Tendenziell kann bei einer produktionssynchronen Belieferung von Produktionsmaterial ein sehr hohes Versorgungsrisiko unterstellt werden. Da Lagermaterialien in der Regel über Melde- und Sicherheitsbestände verfügen, ist das Versorgungsrisiko tendenziell niedrig. Bei Verbrauchsmaterial kann es sich um die Beschaffung risikoloser Büromaterialien oder Betriebsstoffe, aber auch um risikoreiche Materialien handeln, bspw. im Rahmen der projektbasierten Einzelbeschaffung von Produktionsmaterial. Eine generelle Aussage ist zu Verbrauchsmaterialien daher nicht möglich.<sup>658</sup>

Aufgrund des hohen Risikos einer produktionssynchronen Belieferung der oftmals sehr spezifischen Materialien bietet sich diese Art der logistischen Abwicklung für Beschaffungsk Kooperationen tendenziell nicht an. Verbrauchsmaterialien und Lagermaterialien zeichnen sich durch eine vergleichsweise risikolose Abwicklung aus und eignen sich daher besonders für die gemeinsame Beschaffung im Rahmen einer Beschaffungsk Kooperation. Innerhalb der Beschaffungsk Kooperation bietet sich eine abgestimmte und einheitliche logistische Abwicklung an, wenngleich auch eine individuelle logistische Abwicklung der einzelnen Partner denkbar ist.

#### □ Verwendungsspezifische Risiken

Bezüglich des Verwendungszwecks kann zwischen direkten und indirekten Materialien differenziert werden. **Direkte Materialien** gehen unmittelbar in den Produktionsprozess ein und werden zu einem Bestandteil vom Endprodukt. Zu diesen Materialien gehören Roh- und Hilfsstoffe sowie Halbfertigerzeugnisse. In Handelsunternehmen sind direkte Materialien die für den Weiterverkauf bestimmten Produkte. Unter **indirekten Materialien** werden für den Betrieb und Unterhalt des Unternehmens benötigte Materialien verstanden. Zu indirekten Materialien gehören bspw. Betriebsstoffe, wie die typischen MRO-Materialien (Maintenance, Repair und Operations), sowie Verwaltungsmaterialien, wie Büromaterial, Computerzubehör oder Büroausstattung. Da sich Lieferprobleme direkter Materialien unmittelbar auf den Produktionsprozess auswirken können, ist das Versorgungsrisiko ggü. indirekten Materialien höher einzustufen.<sup>659</sup>

---

<sup>658</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.30f. u. 149ff.; Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.11ff.

<sup>659</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.30; Kluck, D. 2008, S.11f.; Oeldorf, G./Olfert, K. 2004, S.20; Wannewetsch, H. 2007, S.29. Viele Unternehmen der Fertigungsindustrie haben einen Anteil von mehr als 20% indirekter Materialien. *Siemens* hat bspw. bei einem Einkaufs-

Die **Möglichkeit der Eigenfertigung** kann das verwendungsspezifische Versorgungsrisiko senken, da das Abhängigkeitsverhältnis zum Lieferanten herabgesetzt wird. Voraussetzung ist eine eigene, anpassungsfähige Produktion. Die Zugehörigkeit eines Materials zu direkten bzw. indirekten Materialien ist nicht veränderbar. Beschaffungsk Kooperationen können das verwendungsspezifische Risiko nur indirekt reduzieren, indem die bereits beschriebene logistische Abwicklung insb. für direkte Materialien auf Lagerhaltung umgestellt wird. Auch hier muss der Nutzen einer Beschaffungsk Kooperation die entstehenden Lagerhaltungskosten kompensieren.<sup>660</sup>

### 5.3.5.2 Marktbezogene Risikoanalyse

Die externe Analyse für Beschaffungsk Kooperationen untersucht marktliche Aspekte außerhalb der Kooperation und stuft diese bezüglich des externen Versorgungsrisikos ein. In einem dreistufigen Modell kann vom Groben zum Detail, also von der Umfeldanalyse über die Branchenstrukturanalyse bis zur Lieferantenanalyse, vorgegangen werden. Unterschieden werden generelle Risiken einer Region, Branchen- bzw. Markt Risiken und Lieferantenrisiken auf Einzelunternehmensebene. Die externe Analyse des Versorgungsrisikos dient der Einschätzung des marktlich gegebenen Risikos.

#### □ Generelle Umfeldanalyse

Die generelle Umfeldanalyse kann hinsichtlich Beschaffungsk Kooperationen interessante Informationen bezüglich der Beschaffungsregionen liefern. Das **ökonomische Umfeld** liefert wichtige volkswirtschaftliche Daten (z.B. Wirtschaftswachstum, Zinsen, Inflationsrate, Wechselkurse) und spezifische Indizes (z.B. Purchasing Managers Index, Produktions-Entwicklung, Auftragsbestände, Beschäftigung, Preisentwicklung) und lässt auf die Verfassung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Region schließen. Beim **technologischen Umfeld** werden bspw. Infrastruktur (z.B. Länderkennzahlen), Leistungsfähigkeit von Lieferanten (z.B. Investitionsrate für die Region, Anteil produzierendes Gewerbe am BIP) und informationstechnische Fähigkeit (z.B. Anzahl PC/Internetanschlüsse) untersucht. Sowohl bei Lieferanten, als auch bei Kooperationspartnern, sind die technologischen Aspekte für eine erfolgreiche Zu-

---

volumen von 40 Mrd. € rund 10 Mrd. € indirekte Materialien. Im Dienstleistungsbereich und im öffentlichen Bereich ist dieser Anteil oft wesentlich höher. Vgl. Nenninger, M. 2007, S.48.

<sup>660</sup> Vgl. Beßlich, J./Lumbe, H.-J. 1994, S.23; Hubmann, H.-E./Barth, M. 1990, S.29; Schneid, L./Seeger, A. 2003, S.31; Wildemann, H. 2000, S.94.

sammenarbeit wichtig. Im Mittelpunkt des **soziokulturellen Umfelds** stehen Menschen. Informationen zum Bildungsstand (z.B. Anzahl Schulabschlüsse/Studienabschlüsse), zur Bevölkerungsstruktur (z.B. Erwerbstätigenquote, Altersstruktur) und zu Wertvorstellungen (z.B. Streiktage, Fehltagequote) sind wichtig für die Entscheidung für einen Lieferanten. Die Relevanz der Analyse des **ökologischen Umfelds** (z.B. Verbreitung Zertifizierungen, Möglichkeiten der Entsorgungslogistik) wird immer häufiger erkannt. Am Beispiel der Beschaffung leicht zu entsorgender Materialien kann der Einklang von ökonomischen und ökologischen Zielen gezeigt werden. Auch die geografische Lage von Lieferanten und Partnern spielt bei steigenden Energiepreisen eine immer wichtigere ökologische und ökonomische Rolle. Das **politisch-rechtliche Umfeld** thematisiert die staatliche Einflussnahme (z.B. Bewertung der Wirtschaftsordnung) auf Unternehmen. Rechtliche Vorgaben, wie bspw. Besteuerung und Unternehmenshaftung (z.B. Bewertung der Wirtschaftsordnung), Subventionen (z.B. Höhe der Subventionen) und auch die politische Stabilität (z.B. Bewertung der politischen Ordnung), können maßgeblichen Einfluss auf die Wahl einer Region für Lieferanten haben.<sup>661</sup>

Die potenziellen Beschaffungsregionen sollten von der Beschaffungsk Kooperation gemeinschaftlich bearbeitet werden, um ein einheitliches Risikoverständnis zu entwickeln. Die teilnehmenden Organisationen können im Extremfall völlig unterschiedliche Vorstellungen davon haben, aus welcher Region bestimmte Materialien bezogen werden.<sup>662</sup> Potenziell bieten sich die globalen Beschaffungsmärkte an, jedoch ist das Thema Global Sourcing noch lange nicht in jedem Unternehmen etabliert. Generell

---

<sup>661</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S. 33ff.; Beßlich, J./Lumbe, H.-J. 1994, S.22; eic-partner 2006; Jahns, C. 2003c, S.27; Hungenberg, H. 2006, S.89ff.; Lemme, M. 2005, S.53f.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.205f.; Verbeck, A./Ziegenbein, A./Erni, P. 2003, S.50ff.; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.185ff.; Wildemann, H. 2000, S.92ff. Siehe hierzu auch Walter, S. 2004, S.1475ff. *Westermann* beschreibt Aspekte für eine standortbezogene Auswahl von Kooperationspartnern. Vgl. Westermann, H. 1999, S.35. Bei *Buchholz* fließt die Umfeldanalyse nicht in das materialgruppenbezogene Versorgungsrisiko ein. Vgl. Buchholz, W. 2007, S.6. Im Rahmen dieser Arbeit wird ein Zusammenhang zwischen dem Material und seiner Herkunftsregion gesehen. Zur Einschätzung des Umfeldrisikos können verschiedene Indizes genutzt werden. Beispiele hierfür sind u.a. der Index of Economic Freedom (<http://www.heritage.org>), Global Competitiveness Index ([www.weforum.org](http://www.weforum.org)) oder der Corruption Perception Index ([www.transparency.de](http://www.transparency.de)).

<sup>662</sup> Siehe hierzu auch die geografische Struktur der Lieferantenbasis in Kapitel 2.2.1.4.

ist eine weniger riskante Region für den Aufbau einer Beschaffungsk Kooperation hilfreich. Dies steht aber oftmals im Gegensatz zur Erzielung bestmöglicher Preise.<sup>663</sup>

### □ Branchenstrukturanalyse

Die Branchenstrukturanalyse ist im Gegensatz zur generellen Umfeldanalyse konkret auf eine Branche bezogen und bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, eine Branche im eigenen Interesse zu beeinflussen. Im Hinblick auf Beschaffungsk Kooperationen werden, wie in Abbildung 5.3 dargestellt, das eigene Unternehmen und die eigenen, direkten Lieferanten in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt.

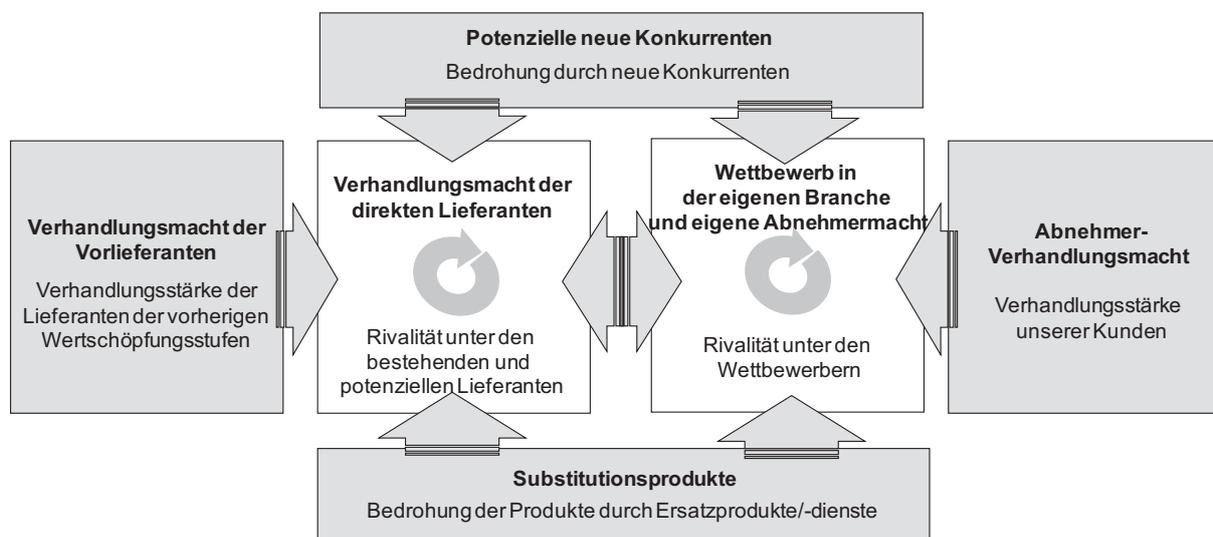


Abbildung 5.3: Branchenstrukturanalyse für Beschaffungsk Kooperationen<sup>664</sup>

Der **Lieferantenwettbewerb untereinander** (z.B. Konzentration und Rentabilität der Branche) gibt Auskunft über mögliche Verhandlungsspielräume aber auch über wettbewerbskritische Situationen eigener direkter Lieferanten. Diese Informationen können Aufschluss darüber geben, mit welchen Lieferanten im Rahmen eines intensiven Preiswettbewerbs verhandelt werden kann, bzw. welche Lieferanten eine starke Stellung innerhalb der Branche und somit eine entsprechend starke Verhandlungsmacht ggü. dem eigenen Unternehmen besitzen. Generell dient die Analyse der direkten Lieferanten neben der Einschätzung des Beschaffungsrisikos dem Auffinden geeigneter

<sup>663</sup> Auch für den Aufbau von gemeinschaftlichen International Procurement Office (IPO) in der Beschaffungsregion ist die Umfeldanalyse unerlässlich.

<sup>664</sup> Erweitert nach Jahns, C. 2003c, S.27. Müller-Stewens/Lechner nennen verschiedene Gründe, warum sich die klassischen fünf einwirkenden Kräfte auf die Branchenstruktur verändern. Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.200.

netter Partner im Rahmen des Chain Sourcing. Die Lieferverflechtungen der potenziellen Kooperationspartner zu Konkurrenten sind hierbei besonders zu beachten. An einer Kostenreduktion bei Lieferanten sollten auch die Kooperationspartner partizipieren.<sup>665</sup>

Die **Verhandlungsmacht der Vorlieferanten** (z.B. Konzentration der Hauptlieferanten, Fremdbezugsanteil) spiegelt die Abhängigkeit der direkten Lieferanten von deren Vorlieferanten wider. Besonders bei starken Vorlieferanten, bspw. während der Rohstoffpreissituation Anfang 2008, kann eine Stärkung der direkten Lieferanten über gemeinsame Bündelungsmodelle sinnvoll sein.<sup>666</sup>

Der **Wettbewerb innerhalb der eigenen Branche** (z.B. Konzentration und Rentabilität der Branche) liefert wichtige Informationen bezüglich der Stellung zu Konkurrenten und der eigenen **Verhandlungsmacht ggü. direkten Lieferanten**. Eine Beschaffungskoope ration mittelständischer Unternehmen kann bspw. den Nachteil eines geringen relativen Marktanteils ggü. großen Konkurrenten beschaffungsseitig kompensieren und somit zu einer gestärkten Verhandlungsmacht mit konkurrenzfähigen Materialpreisen führen. Auch die Nutzung von unternehmensweiten Synergiepotenzialen im Rahmen innerbetrieblicher Beschaffungskoope rationen kann die eigene Stellung stärken. Generell wird auf diese Weise auch nach potenziellen Kooperationspartnern für das Company Sourcing und Coopetition Sourcing gesucht.<sup>667</sup>

Die **Verhandlungsmacht der Abnehmer** untersucht die Stellung der Abnehmer zum eigenen Unternehmen (z.B. Konzentration der Hauptabnehmer). Für die Beschaffungskoope ration wird hierbei besonders die kundenseitig wahrgenommene Marktdif-

---

<sup>665</sup> Vgl. Jahns, C. 2003c, S.27.

<sup>666</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S. 35ff.; Buchholz, W. 2007, S.7; Beßlich, J./Lumbe, H.-J. 1994, S.22; Büscher, M. 2007, S.51ff.; Jahns, C. 2003c, S.27; eic-partner 2006; Hubmann, H.-E./Barth, M. 1990, S.27ff.; Hungenberg, H. 2006, S.98ff.; Lemme, M. 2005, S.53f.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.189ff.; Schneid, L./Seeger, A. 2003, S.31; Verbeck, A./Ziegenbein, A./Erni, P. 2003, S.50ff.; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.193ff.; Westermann, H. 1999, S.35; Wildemann, H. 2000, S.89ff. Bezüglich der Veränderung der Rohstoffsituation siehe beispielhaft o.V. 2005a; o.V. 2008a.

<sup>667</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S. 35ff.; Buchholz, W. 2007, S.7; Beßlich, J./Lumbe, H.-J. 1994, S.22; Büscher, M. 2007, S.51ff.; Jahns, C. 2003c, S.27; eic-partner 2006; Hubmann, H.-E./Barth, M. 1990, S.27ff.; Hungenberg, H. 2006, S.98ff.; Lemme, M. 2005, S.53f.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.189ff.; Schneid, L./Seeger, A. 2003, S.31; Verbeck, A./Ziegenbein, A./Erni, P. 2003, S.50ff.; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.193ff.; Westermann, H. 1999, S.35; Wildemann, H. 2000, S.89ff.

ferenzierung<sup>668</sup> von potenziell bündelbaren Materialien und damit deren Eignung für das Coopetition Sourcing analysiert. Als hochgradig kritisch sind Materialien anzusehen, die zur Marktdifferenzierung ggü. der Konkurrenz beitragen. Auf eine gemeinsame Beschaffung mit Wettbewerbern (Coopetition Sourcing) sollte in diesem Fall verzichtet werden. Auch die Nachfrage- und Marktpreisentwicklung der Abnehmer als Ganzes spielt bei der Einschätzung der eigenen Position insb. im Hinblick auf die eigene Nachfrageentwicklung bei den Lieferanten eine relevante Rolle.<sup>669</sup>

Die Bedrohung durch **potenzielle neue Konkurrenten** (z.B. Rentabilität der Branche, notwendiges Anlagevermögen) gibt Aufschluss über Markteintrittsbarrieren und damit verbundene Risiken. **Substitute** (z.B. Branchenumsatzentwicklung) sind Ersatzprodukte sowie -leistungen und bedrohen die eigenen bzw. die Produkte der Lieferanten. Bezogen auf die direkten Lieferanten können durch neue Konkurrenten oder Substitute Verhandlungsvorteile entstehen oder, bspw. bei strategisch wichtigen Lieferanten, Lieferantenrisiken. Zur Stärkung betroffener Lieferanten ist die Einbeziehung im Rahmen des Chain Sourcing sinnvoll. Bezogen auf das eigene Unternehmen stellen neue Konkurrenten und Substitute eine Gefahr dar. Beschaffungskoperationen können in diesem Fall zur generellen Stärkung der eigenen Stellung und somit zur Erhöhung von Eintrittsbarrieren, bzw. im Falle von Kooperationen mit Lieferanten auch zu einer Steigerung der Innovationsfähigkeit<sup>670</sup>, führen.<sup>671</sup>

Das Verständnis über die Gesamtzusammenhänge innerhalb der eigenen Branche und Lieferkette erleichtert ebenfalls die Suche nach potenziellen branchenfremden Kooperationspartnern mit branchenähnlichen Materialstrukturen. Durch derartige Ko-

<sup>668</sup> Siehe hierzu o.V. 2008e am Beispiel der Coopetition zwischen *BMW* und *Mercedes*. *Westermann* spricht von K.O.-Kriterien zur Ausscheidung der betreffenden Möglichkeit. Vgl. *Westermann*, H. 1999, S.33.

<sup>669</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S. 35ff.; Buchholz, W. 2007, S.7; Beßlich, J./Lumbe, H.-J. 1994, S.22; Büscher, M. 2007, S.51ff.; Jahns, C. 2003c, S.27; eic-partner 2006; Hubmann, H.-E./Barth, M. 1990, S.27ff.; Hungenberg, H. 2006, S.98ff.; Lemme, M. 2005, S.53f.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.189ff.; Schneid, L./Seeger, A. 2003, S.31; Verbeck, A./Ziegenbein, A./Erni, P. 2003, S.50ff.; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.193ff.; Westermann, H. 1999, S.35; Wildemann, H. 2000, S.89ff.

<sup>670</sup> Bei gleichzeitiger Kooperation in weiteren unternehmerischen Bereichen, in diesem Fall bspw. der Produktentwicklung. Siehe auch Kapitel 3.2.2.3.

<sup>671</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S. 35ff.; Buchholz, W. 2007, S.7; Beßlich, J./Lumbe, H.-J. 1994, S.22; Büscher, M. 2007, S.51ff.; Jahns, C. 2003c, S.27; eic-partner 2006; Hubmann, H.-E./Barth, M. 1990, S.27ff.; Hungenberg, H. 2006, S.98ff.; Lemme, M. 2005, S.53f.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2005, S.189ff.; Schneid, L./Seeger, A. 2003, S.31; Verbeck, A./Ziegenbein, A./Erni, P. 2003, S.50ff.; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.193ff.; Westermann, H. 1999, S.35; Wildemann, H. 2000, S.89ff.

operationen im Rahmen des Cooperative Sourcing kann die eigene Wettbewerbsfähigkeit ggü. allen Einflussgrößen der eigenen Branche gestärkt werden.

### □ Lieferantanalyse

Die Lieferantanalyse stellt die dritte Ebene des Analysemodells für das externe Versorgungsrisiko dar und bezieht sich konkret auf die Lieferanten.<sup>672</sup> Unterschieden wird zwischen der ex ante-Analyse vor Aufnahme einer Geschäftsbeziehung und der ex post-Analyse nach Aufnahme einer Geschäftsbeziehung.<sup>673</sup> Im Rahmen der Konzeption von Beschaffungsk Kooperationen ist die ex ante-Analyse relevant. Die für den laufenden Geschäftsbetrieb wichtige ex post-Analyse gehört thematisch in die Phase der Strategieimplementierung und dort zum Aufbau eines Controllingsystems.<sup>674</sup> Die ex post-Analyse eines konkreten Lieferanten ist, neben dem internen Beschaffungscontrolling auf Unternehmensebene und dem Supply Chain Controlling, Bestandteil des allgemeinen Beschaffungscontrollings.<sup>675</sup>

Bei der Analyse des Lieferantenrisikos sollten sich die Kooperationspartner bei den folgenden, in Tabelle 5.4 und 5.5 dargestellten Aspekten auf einheitliche Anforderungen einigen:<sup>676</sup>

---

<sup>672</sup> Das Konzept der Bewertung auf Einzelunternehmensebene kann auch für die Bewertung potenzieller Kooperationspartner genutzt werden.

<sup>673</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S. 43.

<sup>674</sup> Siehe hierzu Kapitel 5.5.4.2.

<sup>675</sup> Vgl. Eßig, M. 2004, S.3ff. *Arnold/Warzog* geben einen Überblick zum Entwicklungsstand des Beschaffungscontrollings. Vgl. Arnold, U./Warzog, F. 2007, S.315ff.

<sup>676</sup> Vgl. maßgeblich eic-partner 2006. Vgl. hierzu auch Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S. 48; Buchholz, W. 2007, S.7; Beßlich, J./Lumbe, H.-J. 1994, S.22; Büscher, M. 2007, S.66ff.; Conte, A. 2002, S.206ff.; Kaufmann, L./Thiel, C. 2006, S.24f.; Koppelman, U./Kendzia, R./Klein, C. 2008, S.23; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.215ff.; Slack, N./Chambers, S./Johnston, R. 2007, S.4406ff.; Verbeck, A./Ziegenbein, A./Erni, P. 2003, S.53ff.; Verbeck, A./Ziegenbein, A./Erni, P. 2003b, S.38ff.; Wagner, S. M. 2002, S.707ff.; Weber, J./Hirsch, B./Bacher, A. 2004, S.3ff.; Westermann, H. 1999, S.35; Wildemann, H. 2000, S.89ff. und 156ff. Das Lieferantencontrolling weist derzeit große Defizite auf. Unternehmen sehen hier großen Handlungsbedarf. Vgl. Arnold, U./Warzog, F. 2007, S.315ff.

<p><b>Strategie und Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Geschäftsfelder (z.B. Anzahl GF im Verhältnis zum Umsatz)</li> <li>▶ Organisationsstruktur (z.B. Organigramm und Verantwortlichkeiten)</li> <li>▶ Standorte (z.B. auf Markterfordernisse abgestimmte Standorte)</li> <li>▶ Konzernbeziehungen (Vorhandensein prüfen)</li> <li>▶ Partnerschaften (Vorhandensein prüfen)</li> </ul>	<p><b>Wirtschaftlichkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finanzielle Situation (z.B. Bonitätsauskunft)</li> <li>▶ Wettbewerbsfähigkeit der Preise (z.B. Abweichung vom durchschnittlichen Marktpreis)</li> <li>▶ Abnahme- und Lieferbedingungen (z.B. Erfüllung von Marktstandards)</li> <li>▶ Bezugsnebenkosten (z.B. Abweichung vom durchschnittlichen Marktpreis)</li> <li>▶ Kostenoptimierungspotenziale (z.B. Lieferantenkostenmodelle)</li> </ul>
<p><b>Qualität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zertifizierungen (z.B. DIN ISO etc.)</li> <li>▶ Beherrschung der Prozesse (z.B. Ausschussquote)</li> <li>▶ Verbesserungs-Programme (z.B. KVP, KAIZEN, Six Sigma etc.)</li> <li>▶ Personalqualifikation (z.B. Akademikerquote)</li> </ul>	<p><b>Technologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Produkt-Know-how (z.B. Dauer der Tätigkeit am Markt)</li> <li>▶ Patente und Lizenzen (z.B. Patentanmeldungen)</li> <li>▶ Fertigungsprozesse (z.B. Erfüllung von Marktstandards)</li> <li>▶ Produktentwicklungsprozesse Technologie-Infrastruktur (z.B. Erfüllung von Marktstandards)</li> <li>▶ Dokumentationen (z.B. Sicherung des internen Know-hows)</li> </ul>
<p><b>Ökologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Umweltstandards (z.B. Einhaltung von Standards)</li> <li>▶ Recyclingfähige Produkte und Materialien (z.B. Suche nach Substitutionsmöglichkeiten)</li> <li>▶ Verpackungen (z.B. Einweg- oder Mehrwegverpackung, Materialart)</li> <li>▶ Zertifizierungen (z.B. DIN ISO 14000, EMAS)</li> </ul>	

Tabelle 5.4: Aspekte der Lieferantenbewertung (1/2)

Von besonderer Bedeutung für Beschaffungsk Kooperationen sind aufgrund höherer und individueller Anforderungen der Kooperationspartner folgende, in Tabelle 5.5 vorgestellte Aspekte der Lieferantanalyse:

<b>Logistik</b>	<b>Netzwerkfähigkeit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Infrastruktur (z.B. Verkehrsanbindung)</li> <li>▶ Standorte (z.B. Entfernung zum Lieferanten)</li> <li>▶ Beherrschung der Logistikprozesse (z.B. JIT, VMI, Katalogfähigkeit)</li> <li>▶ Herstellfähigkeiten (z.B. Flexibilität im Verhältnis zum Marktstandard)</li> <li>▶ Maschinenkapazitäten und -auslastung (z.B. Auslastungsquote der Maschinen)</li> <li>▶ Informationstechnologie (z.B. Erfüllung benötigter IT-Voraussetzungen)</li> <li>▶ Durchlaufzeiten (z.B. Erfüllung geforderter Belieferungszeiten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vertrauen (z.B. Opportunitätsgefahr, Reputation, Werte)</li> <li>▶ Strategic Fit (z.B. Übereinstimmung der strategischen Ausrichtung)</li> <li>▶ Selbständigkeit (z.B. Stellung in der Supply Chain)</li> <li>▶ Integrität (z.B. Fähigkeit der Zusammenarbeit)</li> <li>▶ Verbesserungspotenziale (z.B. Bereitschaft zur Vertiefung der Zusammenarbeit)</li> </ul>

Tabelle 5.5: Aspekte der Lieferantenbewertung (2/2)

An einen Lieferanten für eine Beschaffungskooperation werden im Bereich **Logistik** hohe Anforderungen gestellt. Der Standort des Lieferanten ist nicht mehr nur in Bezug zu einem abnehmenden Unternehmen relevant, sondern sollte zu allen abnehmenden Kooperationspartnern passen. Zwar sollten die logistischen Prozesse möglichst standardisiert abgewickelt werden, jedoch können die einzelnen Partner individuelle Anforderungen an die Prozesse haben, bspw. bei Nutzung bestimmter Transportmittel. Maschinenkapazitäten und -auslastung des Lieferanten müssen Bedarfsspitzen der gebündelten Bedarfe der abnehmenden Kooperationspartner abfangen können. Bezüglich der informationstechnologischen Voraussetzung muss der Lieferant, vorausgesetzt es wird kein einheitliches Beschaffungssystem genutzt, mit allen Systemen der Kooperationspartner kommunizieren können.

Auch im Bereich der **Netzwerkfähigkeit** werden hohe Anforderungen an einen Lieferanten für eine Beschaffungskooperation gestellt. Die Verflechtung von Kooperationspartner mit Kooperationslieferanten basiert nicht mehr auf einer 1-1-Beziehung, sondern auf einem Netzwerk unterschiedlicher Akteure. Da der Lieferant mehrere, mindestens aber zwei Kooperationspartner beliefert, spielt Vertrauen eine wichtige Rolle. Sowohl von Seiten des Lieferanten ist eine vertrauensvolle Abwicklung zu fordern, als auch innerhalb der Beschaffungskooperation. Die Destabilisierung der Kooperation durch günstigere Angebote des Lieferanten an einzelne Kooperationspartner und die Annahme dieser stellt ein Risiko für die Kooperation dar. Aufgrund der Koordinationsfunktion als Lieferant aller Kooperationspartner muss der Lieferant eine selbständige Abwicklung der Bestellungen und Problemlösungen realisieren. Neben der IT- und Logistik-Integrität ist insb. der Wille zur Veränderung, Verbesserung und

Offenheit eine wichtige Anforderung an den Lieferanten. Dazu gehört auch der proaktive Umgang mit logistischen Optimierungspotenzialen.

### 5.3.6 Konsolidierung der Analyseergebnisse

Zur konsolidierten Übersicht der Analyseergebnisse eignen sich, wie in Abbildung 5.4 beispielhaft für drei Materialgruppen dargestellt, so genannte Materialgruppenprofile.<sup>677</sup> Bei der **ABC-Analyse** implizieren A- und C-Materialien unterschiedliche Herangehensweisen. Bei A- Material sollen vordergründig der Einstandspreise und bei C-Material die Beschaffungsprozesskosten reduziert werden. Eine Differenzierung in diese beiden Ausprägungen ist daher sinnvoll, wobei B-Materialien individuell geprüft und entsprechend der Prüfergebnisse eher wie A-Material oder eher wie C-Material behandelt wird bzw. in einer Mischform aus beiden. Die **XYZ-Analyse** identifiziert die für Beschaffungsk Kooperationen besonders interessanten X-Materialien. Die genaue Planbarkeit und der regelmäßige Verbrauch begünstigen den Aufbau einer dauerhaften Kooperation. Bei Y- bzw. Z-Materialien bieten sich dauerhafte Kooperationen i.d.R. nicht an. Eine Ausnahme kann sein, dass sich die Verbrauchsverläufe unterschiedlicher Materialien bei den Kooperationspartnern gegenseitig ausgleichen. Das **Versorgungsrisiko** gibt an, welche Materialien bei der Beschaffung einem besonders großen Risiko bzw. einem niedrigen Risiko unterliegen. Nach der gemeinsamen Analyse des Versorgungsrisikos sollte eine möglichst risikolose logistische Abwicklung bevorzugt werden. Ein Ausschlusskriterium für Kooperationen mit Konkurrenten ist darüber hinaus die Marktdifferenzierung von Materialien. Wie das aktuelle Beispiel *BMW* und *Mercedes* zeigt, können in der Automobilbranche durchaus Baugruppen, bspw. Zugangssysteme, Verstellmotoren, Lüftungssysteme, Sitzgestelle, Airbagkomponenten, Klimaanlage und sogar kleinere Motoren, für eine Beschaffungsk Kooperation unter Konkurrenten in Frage kommen.<sup>678</sup>

---

<sup>677</sup> Siehe hierzu beispielhaft Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.82.

<sup>678</sup> Vgl. o.V. 2008e.; o.V. 2008i.

MG: Elektromotoren Merkmal	Kooperationsfähigkeit		
	hoch	mittel	gering
ABC-Analyse	A	B	C
XYZ-Analyse	X	Y	Z
Versorgungsrisiko	gering	mittel	hoch
Marktdifferenzierung	nein		ja

MG: Systeme Merkmal	Kooperationsfähigkeit		
	hoch	mittel	gering
ABC-Analyse	A	B	C
XYZ-Analyse	X	Y	Z
Versorgungsrisiko	gering	mittel	hoch
Marktdifferenzierung	nein		ja

MG: Spezialwerkzeuge Merkmal	Kooperationsfähigkeit		
	hoch	mittel	gering
ABC-Analyse	A	B	C
XYZ-Analyse	X	Y	Z
Versorgungsrisiko	gering	mittel	hoch
Marktdifferenzierung	nein		ja

Abbildung 5.4: Materialgruppenprofile<sup>679</sup>

Nach der Verdichtung der Analyseergebnisse kann eine Aussage bezüglich der **Kooperationsfähigkeit** der einzelnen Materialgruppen abgegeben werden. Besonders geeignet für umfassende und dauerhafte Beschaffungsk Kooperationen sind **A-Materialien** aufgrund der potenziellen Hebelwirkung einer Materialkostenreduzierung.<sup>680</sup> Zwar sind Beschaffungsk Kooperationen auch für C-Materialien sinnvoll, jedoch bezieht sich der Nutzen hierbei auf die Reduzierung des Beschaffungsaufwands bspw. durch gemeinsam genutzte Beschaffungssysteme und Lieferanten. **X-Materialien** bieten sich für dauerhafte Beschaffungsk Kooperationen an, da sie einen regelmäßigen und gut planbaren Verbrauchsverlauf aufweisen. Bei Y- und Z-Materialien ist die Erschließung derartiger Bündelungspotenziale, wie oben beschrieben, nur erschwert möglich. Ein **geringes Versorgungsrisiko** begünstigt ebenfalls den Aufbau einer dauerhaften Beschaffungsk Kooperation. Je riskanter ein Material in der

<sup>679</sup> Eigene Abbildung.

<sup>680</sup> Siehe Kapitel 2.1.3.

Beschaffung ist, desto weniger Möglichkeiten bestehen, zwischen verschiedenen Organisationen Kompromisse zu finden.

Nach der gemeinsamen Analysephase der potenziellen Kooperationspartner sind von jedem Akteur entsprechende Materialgruppenprofile zu erarbeiten. Auf diese Weise können potenziell bündelbare Materialien der einzelnen Partner verglichen werden. Die Beurteilung, ob ein Material ein A-, B- oder C-Material bzw. X-, Y- oder Z-Material ist und wie das Versorgungsrisiko eingeschätzt wird, beurteilt i.d.R. jeder Partner individuell auf Basis der vorangegangenen Analysen. Es kann folglich zu Situationen kommen, in denen einzelne Partner bestimmte Materialien für sich anders beurteilen, als es die anderen Kooperationspartner machen. Auf Basis der erarbeiteten Analyseergebnisse werden nachfolgend gemeinschaftlich Beschaffungsstrategien, wie in Kapitel 5.4 beschrieben, definiert.

### 5.3.7 Fiktives Beispiel für die strategische Analyse

Die Phase der strategischen Analyse soll mit Hilfe eines fiktiven Beispiels praxisnah verdeutlicht werden. Bei den einzelnen Analysen werden teilweise vereinfachende Annahmen getroffen, um dem Umfang der Arbeit gerecht zu werden.<sup>681</sup> Wie Tabelle 5.6 zeigt, sind zunächst Materialgruppen und das entsprechende Einkaufsvolumen (EKV) zu ermitteln, mit denen im Folgenden gearbeitet wird:

Nr.	Bezeichnung	EKV
01	Elektroteile	2.500,00€
02	Büromaterialien	2.000,00€
03	Werkzeuge	500,00€
04	Dienstleistungen	1.000,00€
05	Präzisionsteile	31.000,00€
06	Systeme	42.000,00€
07	Baugruppen	8.000,00€
08	Betriebsstoffe	1.000,00€
09	Hilfsstoffe	2.000,00€
10	Zeichnungsteile	10.000,00€
	<b>Summe</b>	<b>100.000,00€</b>

Tabelle 5.6: Materialgruppen für das fiktive Beispiel<sup>682</sup>

<sup>681</sup> Es kann bspw. keine Risikoanalyse durchgeführt werden. Für die Einschätzung des internen und externen Versorgungsrisikos werden Annahmen in Form fertiger Analyseergebnisse getroffen.

<sup>682</sup> Eigene Tabelle. Vorausgesetzt werden homogene und gut gepflegte Materialgruppen.

Im Rahmen der internen Analyse ist im ersten Schritt eine ABC-Analyse, wie in Kapitel 5.3.3 beschrieben, durchzuführen. Als interne Wertgrenzen werden 75% für A-Material und 90% für B-Material angenommen. Daraus ergibt sich, wie in Tabelle 5.7 zu sehen, folgende Einteilung der Materialgruppen in A-, B- und C-Material.

Nr.	Bezeichnung	Jahresbetrag	Anteil	Kumulation	ABC
06	Systeme	42.000€	42,0%	42,0%	A
05	Präzisionsteile	31.000€	31,0%	73,0%	A
10	Zeichnungsteile	10.000€	10,0%	83,0%	B
07	Baugruppen	8.000€	8,0%	91,0%	C
01	Elektroteile	2.500€	2,5%	93,5%	C
02	Büromaterialien	2.000€	2,0%	95,5%	C
09	Hilfsstoffe	2.000€	2,0%	97,5%	C
04	Dienstleistungen	1.000€	1,0%	98,5%	C
08	Betriebsstoffe	1.000€	1,0%	99,5%	C
03	Werkzeuge	500€	0,5%	100,0%	C
<b>Summe:</b>		<b>100.000€</b>	<b>100%</b>		

Tabelle 5.7: ABC-Analyse für das fiktive Beispiel<sup>683</sup>

Aus der ABC-Analyse gehen Systeme und Präzisionsteile als A-Materialien hervor. Zeichnungsteile sind dem Bereich B-Materialien und die restlichen sieben Materialgruppen den C-Materialien zuzuordnen. Baugruppen sind somit zwar als C-Material gekennzeichnet, weisen aber im Verhältnis zu den anderen C-Materialien einen hohen Beschaffungswert auf.

Im nächsten Schritt ist eine XYZ-Analyse, wie in Kapitel 5.3.4 beschrieben, durchzuführen. Folgende Verbrauchsverläufe können, wie in Tabelle 5.8 zu sehen, aus den materialwirtschaftlichen Daten des abgelaufenen Geschäftsjahres identifiziert werden.

<sup>683</sup>

Eigene Tabelle.

Nr.	Bezeichnung	ABC	XYZ	Kombiniert
06	Systeme	A	X	AX
05	Präzisionsteile	A	Y	AY
10	Zeichnungsteile	B	X	BX
07	Baugruppen	B	X	BX
01	Elektroteile	C	Y	CY
02	Büromaterialien	C	X	CX
09	Hilfsstoffe	C	X	CX
04	Dienstleistungen	C	Y	CY
08	Betriebsstoffe	C	X	CX
03	Werkzeuge	C	Z	CZ

Tabelle 5.8: XYZ-Analyse für das fiktive Beispiel<sup>684</sup>

Regelmäßig benötigte Materialien sind Systeme, Zeichnungsteile, Baugruppen, Büromaterialien, Hilfsstoffe und Betriebsstoffe. Diese Materialgruppen weisen durch die genaue Planbarkeit ein hohes Potenzial für die Bildung einer dauerhaften Beschaffungskoperation auf. Die restlichen vier Materialgruppen sind durch einen schwankenden oder sporadischen Verbrauchsverlauf gekennzeichnet und tendenziell schwierig bündelbar.

Nach der ABC- und XYZ-Analyse wird das Versorgungsrisiko analysiert. Mittels einer Datenanalyse und eines strukturierten Fragebogens werden Mitarbeiter in entsprechenden Funktionen, bspw. Facheinkauf, Logistik, Produktion, Entwicklung und Absatz, befragt und somit zunächst das interne Versorgungsrisiko, wie in Kapitel 5.3.5.1 beschrieben, eingeschätzt. Aus der Beschaffungsmarktforschung und dem Lieferantenmanagement kann das externe Versorgungsrisiko, wie in Kapitel 5.3.5.2 beschrieben, abgeleitet werden. Tabelle 5.9 stellt die Ergebnisse der Analyse des Versorgungsrisikos dar.

<sup>684</sup>

Eigene Tabelle. Für die Einteilung in X-, Y- und Z-Material werden fertige Analyseergebnisse vereinfachend angenommen.

Nr.	Bezeichnung	Intern	Extern	Gesamtrisiko	Marktdifferenzierung
06	Systeme	hoch	hoch	hoch	ja
05	Präzisionsteile	mittel	mittel	mittel	ja
10	Zeichnungsteile	mittel	gering	gering-mittel	nein
07	Baugruppen	mittel	hoch	mittel-hoch	nein
01	Elektroteile	gering	gering	gering	nein
02	Büromaterial	gering	gering	gering	nein
09	Hilfsstoffe	gering	gering	gering	nein
04	Dienstleistungen	gering	gering	gering	nein
08	Betriebsstoffe	gering	gering	gering	nein
03	Werkzeuge	gering	hoch	mittel	nein

Tabelle 5.9: Versorgungsrisiko für das fiktive Beispiel<sup>685</sup>

Beim Versorgungsrisiko wird davon ausgegangen, dass die Risikoeinschätzung entsprechend der gemeinsamen Zielvorstellung bezüglich der abgefragten Aspekte der internen und externen Analyse von den Kooperationspartnern gemeinschaftlich getroffen wird. Das fiktive Beispiel wird in Kapitel 5.4.5 mit der Strategieformulierung fortgeführt.

## 5.4 Strategieformulierung und -auswahl

### 5.4.1 Entwicklung eines Materialportfolios für Beschaffungsk Kooperationen

Kapitel 5.3 ist auf die strategische Analyse für Beschaffungsk Kooperationen eingegangen. Diese Analyseergebnisse werden in der anschließenden Strategieformulierung verwendet. Ausgangspunkt für die Strategieformulierung bildet das in der Beschaffung bewährte Materialportfolio, welches die in der Analysephase ermittelten Informationen konsolidiert darstellt und eine gezielte Ableitung von Strategien zulässt. Die Portfoliotechnik in der Beschaffung ist nicht neu. Bereits in den 1980er Jahren fand die Technik ihren Ursprung in dem von *Kraljic* entwickelten Portfolio mit den beiden Dimensionen „Komplexität der Beschaffungsmärkte“ (externe Sicht) und „Bedeutung des Einkaufs“ (interne Sicht).<sup>686</sup> Seitdem wurde die Portfolio-Technik in ver-

<sup>685</sup> Eigene Tabelle. Die Analyseergebnisse basieren auf Annahmen. Bei der Ermittlung des Gesamtrisikos wird vereinfachend von einer Gleichgewichtung zwischen internen und externen Risiken ausgegangen.

<sup>686</sup> Vgl. Kraljic, P. 1985, S.8; Kraljic, P. 1986, S.78ff. Siehe auch Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.53; Beer, J. 2006b, S.28ff.; Buchholz, W. 2007c, S.5; Caniels, M.C.J./Gelderman, C.J. 2005, S.143; Gelderman, C.J./Semeijn, J. 2006, S.211; Olsen, R.F./Ellram, L.M. 1997, S.102f.

schiedenster Art und Weise in der Beschaffung verwendet.<sup>687</sup> Das Materialportfolio, wie es heute oft eingesetzt wird, sieht die beiden Dimensionen „wertmäßiger Anteil am Beschaffungsvolumen“ und „materialgruppenbezogenes Versorgungsrisiko“ vor.<sup>688</sup> Als Datenquelle für diese beiden Dimensionen dienen die beschriebene ABC-Analyse, welche für die unterschiedlichen Materialgruppen den Wertanteil am Gesamtbeschaffungsvolumen ermittelt, und die Analyse des internen sowie externen Versorgungsrisikos. Eine besondere Herausforderung besteht bei der Konsolidierung der multiplen Risikofaktoren in einem konsolidierten Risikowert.<sup>689</sup> Da im Hinblick auf Beschaffungskoperationen eine aufwendigere Bedarfsplanung und -abstimmung erforderlich ist, spielt die XYZ-Analyse eine weitere wesentliche Rolle. Das zweidimensionale Materialportfolio wird daher, wie Abbildung 5.5 darstellt, um die dritte Dimension des Bedarfsverlaufs erweitert.

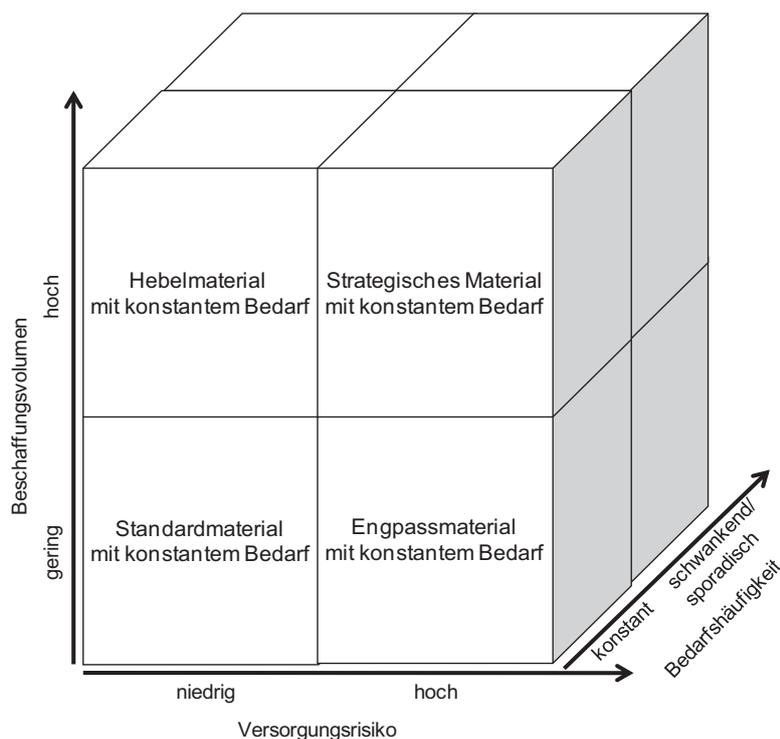


Abbildung 5.5: Materialportfolio für Beschaffungskoperationen<sup>690</sup>

<sup>687</sup> Zur Entwicklung der Portfoliotechnik in der Beschaffung siehe Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.53f.; Buchholz, W. 2007, S.5. Siehe bspw. auch Eyholzer, K./Kuhmann, W./Münger, T. 2002, S.67ff.; Large, R. 2006, S.75ff.; Wildemann, H. 2000, S.87ff.

<sup>688</sup> Vgl. hierzu exemplarisch Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.56.

<sup>689</sup> Für diesen Fall bietet sich eine Multifaktorenanalyse an. Siehe hierzu Stahlknecht, P./Hasenkamp, U. 2005, S.252ff. Für Anwendungsbeispiele siehe Ferreras, M. 2007, S.27f.; Westermann, H. 1999, S.34.

<sup>690</sup> Eigene Darstellung.

Entsprechend der Analyseergebnisse sind die untersuchten Materialgruppen in die Systematik des Materialportfolios für Beschaffungsk Kooperationen, bestehend aus acht Quadranten, einzuordnen. Über die Zuordnung der Materialgruppen zu den acht Quadranten ergeben sich unterschiedliche Handlungsempfehlungen. Die analysierten Materialgruppen werden möglichst genau in die entsprechenden Quadranten eingeordnet.<sup>691</sup> Zu jedem Quadranten gibt es eine Normstrategie, die für die zugehörigen Materialgruppen angewendet wird. Da für dauerhafte Beschaffungsk Kooperationen ein konstanter Bedarf eine wichtige Voraussetzung ist, wird nachfolgend zunächst diese Sichtweise betrachtet.

## **5.4.2 Ableitung der strategischen Handlungsoptionen**

### **5.4.2.1 Materialien mit konstantem Verbrauchsverlauf**

Bei der Ableitung von Handlungsoptionen werden konkrete Strategien für bestimmte Materialgruppen definiert. In der Systematik des 3-Ebenen-Modells des SRM werden materialgruppenspezifische Beschaffungsstrategien in der zweiten Ebene festgelegt. Neben den verschiedenen Strategieoptionen wird im Rahmen der Konzeption von Beschaffungsk Kooperationen an dieser Stelle auch eine materialgruppenspezifische Kooperationsstrategie ausgewählt.

Fokussiert man zunächst die Materialien mit konstanten Verbrauchsverläufen, bleiben vier Quadranten, wie in Abbildung 5.6 dargestellt, aus dem beschriebenen Materialportfolio übrig. Da konstante Bedarfe eine wesentliche Voraussetzung für dauerhafte Beschaffungsk Kooperationen sind, wird diesen Quadranten besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Die Größe der Kreise verdeutlicht die Relevanz der entsprechenden Abwicklungsvariante für die jeweilige Materialkategorie.

---

<sup>691</sup> Vgl. Wildemann, H. 2000, S.97.

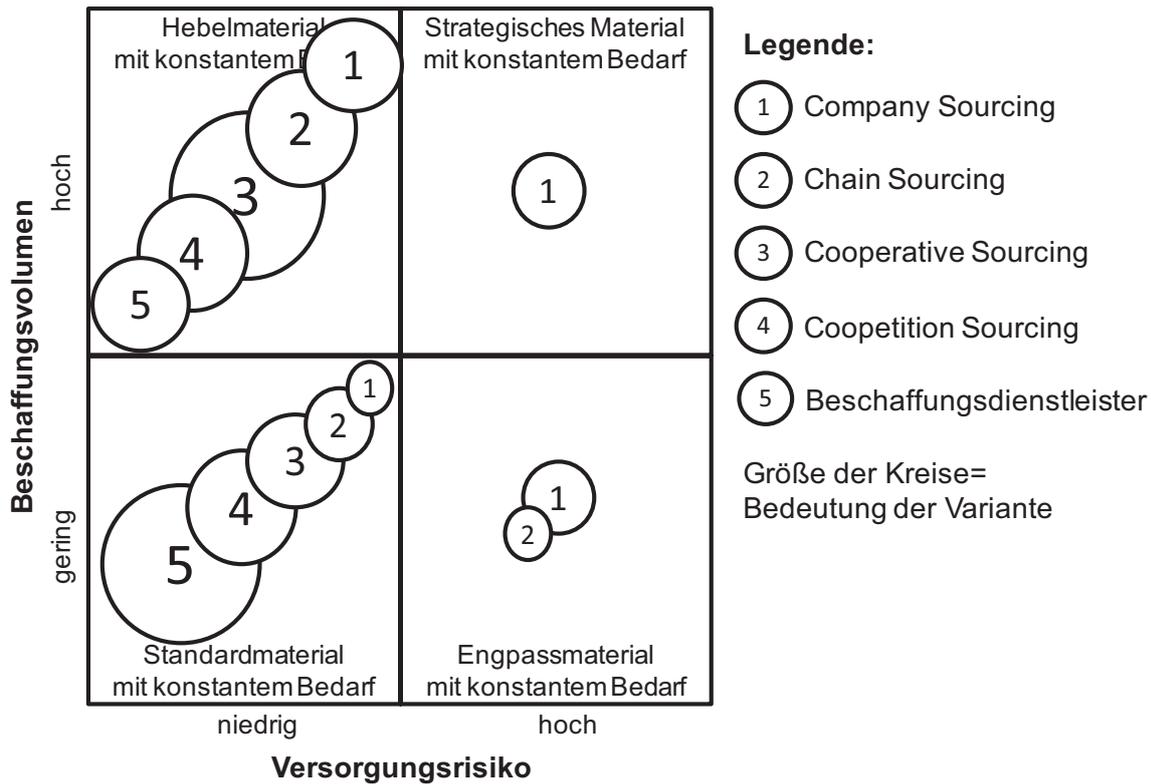


Abbildung 5.6: Materialportfolio für Beschaffungsk Kooperationen bei konstantem Bedarf<sup>692</sup>

#### □ Standardmaterial mit konstantem Bedarf

Bei Standardmaterialien handelt es sich um unkritisches C/X-Material. Die TAK zur Durchführung marktlicher Transaktionen sind sehr gering einzustufen.<sup>693</sup> Standardmaterialien sind tendenziell nicht von hoher Wichtigkeit für Unternehmen. Das beschaffungskoperationsbezogene Risiko ist sehr gering einzustufen, da es sich um indirekte C-Materialien, wie Büromaterialien und Werkzeuge, oder um direkte C-

<sup>692</sup> Basierend auf Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.56; Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.55; Arnold, U./Meyle, R. 2007, S.509; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.8f.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.80; Buchholz, W. 2001, S.76; Caniels, M.C.J./Gelderman, C.J. 2005, S.143; Eyholzer, K./Kuhlmann, W./Münger, T. 2002, S.68; Gabath, C.W. 2008, S.93; Gelderman, C.J./Semeijn, J. 2006, S.214; Gilde, A. 't 2003, S.1001; Heith, H. 2007, S.49; Hubmann, H.-E./Barth, M. 1990, S.26; Hultman, J./Axelsson, B. 2005, S.183; Kraljic, P. 1985, S.8; Macbeth, D.K. 2002, S.53ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.179; Olsen, R.F./Ellram, L.M. 1997, S.105; Verbeck, A./Ziegenbein, A./Erni, P. 2003, S.52; Weele, A.J. v. 2005, S.150; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.406 bzw. 409; Wildemann, H. 2000, S.91. Eine ähnliche Matrix wählen Rüdrieh/Kalbfuß/Weißer für die Make-Cooperate-Buy-Entscheidung. Die Matrix wird anhand der zwei Dimensionen „eigene Kompetenz“ und „Position im Beschaffungsmarkt“ aufgebaut. Vgl. Rüdrieh, G./Kalbfuß, W./Weißer, K. 2004, S.26.

<sup>693</sup> Die Determinanten auf die TAK i.e.S. sind gering ausgeprägt. Es wird bspw. kein spezielles Mitarbeiter-Know-how benötigt, Lieferanten kommen i.d.R. aus der Region und es bestehen keine Unsicherheiten. Die Transaktionsatmosphäre ist aufgrund standardisierter Bestellsysteme günstig.

Materialien, wie Schrauben, Muttern und andere Schüttgüter, handelt, welche über einfache, verbrauchsgesteuerte Beschaffungslösungen abgewickelt werden. Auch das marktliche Versorgungsrisiko ist sehr gering einzustufen, da es i.d.R. viele Lieferanten und somit einen ausgeprägten Wettbewerb gibt. Standardmaterialien sollten aufgrund der großen Menge an benötigten Materialien und Lieferanten sowie dem damit einhergehenden, erheblichen Beschaffungsaufwand möglichst effizient abgewickelt werden. Aufgrund der konstanten Verbräuche lohnen sich prozessunterstützende IT-Systeme für die effiziente Abwicklung der Beschaffungsaufgaben, wodurch die Transaktionsatmosphäre positiv beeinflusst wird. Für Standardmaterialien bieten sich alle Formen von Beschaffungsk Kooperationen an.<sup>694</sup> Der Fokus von Beschaffungsk Kooperationen liegt neben der Preisreduzierung insb. auf dem gemeinsamen Aufbau eines IT-Systems für die Bestellabwicklung sowie auf der Etablierung effizienter Beschaffungsprozesse. Insb. der Einsatz eines spezialisierten BDL ist sehr sinnvoll. So genannte C-Teile-BDL haben sich auf direkte oder indirekte C-Materialien spezialisiert bzw. bieten eine umfassende C-Teile-Abwicklung für beide Bereiche an. Indirekte Standardmaterialien können über ein DPS mit elektronischen Katalogen und direkte Standardmaterialien über das Standardteilemanagement (KANBAN-Abwicklung) abgewickelt werden.<sup>695</sup> Dem beschaffenden Unternehmen werden neben dem Beschaffungs-Know-how i.d.R. auch die notwendigen IT-Systeme zur Verfügung gestellt. BDL dieser Kategorie bieten folglich neben dem reinen Prozess-Outsourcing auch IT-Dienstleistungen und Beratungs-Dienstleistungen in Form des Einführungsprojekts an. Der C-Teile-BDL konsolidiert möglichst viele der zu beschaffenden Materialgruppen für seinen Kunden<sup>696</sup> und tritt als Lead Supplier stellvertre-

---

<sup>694</sup> Direkte Beschaffungsk Kooperationen lohnen sich aufgrund des Koordinationsaufwandes tendenziell weniger. Standardmaterial ist mit möglichst geringem Aufwand zu beschaffen. Indirekte Beschaffungsk Kooperationen durch Nutzung eines BDL bieten sich daher besonders an. Da der BDL Bedarfe verschiedenster Kunden bündelt, ist dadurch eine indirekte Beschaffungsk Kooperation mit verschiedensten Unternehmen möglich. Marktnahe Beschaffungsk Kooperationen bieten aufgrund der höheren Schnittmenge an Material größeres Potenzial als andere Kooperationsvarianten.

<sup>695</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.60ff.

<sup>696</sup> Kunden des BDL können unterschiedlichste Unternehmen sein, wodurch indirekte Beschaffungsk Kooperationen bspw. mit Konkurrenten, Lieferanten oder branchenfremden Unternehmen entstehen.

tend für die konsolidierten Sublieferanten auf. Auf diese Weise können Beschaffungsprozesse für das beschaffende Unternehmen erheblich effizienter gestalten.<sup>697</sup>

### Typische Materialien:<sup>698</sup>

- ▶ Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (z.B. Aluminium, Schrauben, Schmierstoffe, Büromaterialien)
- ▶ Einfache Dienstleistungen (z.B. Kantine, Gärtner, Standard-Versicherungen)

### Eignung von Beschaffungskooperationsformen bzw. BDL:<sup>699</sup>

- ▶ Company Sourcing
- ▶ Chain Sourcing
- ▶ Cooperative Sourcing
- ▶ Coopetition Sourcing
- ▶ Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleister

### Zwischenfazit:

Alle Formen von (indirekten) Beschaffungskoperationen insb. unter Nutzung eines BDL sind sinnvoll.<sup>700</sup> Gemeinsam ist von den Kooperationspartnern der Beschaffungsaufwand zu minimieren.

<sup>697</sup> Vgl. Appelfeller, W. 2004, S.11; Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.56; Beßlich, J./Lumbe, H.-J. 1994, S.23; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.79ff.; Caniëls, M.C.J./Gelderman, C.J. 2005, S.156; Carter, J.R. 2006, S.88ff.; Gelderman, C.J./Semeijn, J. 2006, S.214; Eßig, M. 2007, S.120; Fricke, U./Eck, H.-J. 2002, S.58ff.; Gabath, C.W. 2008, S.94; Gilde, A. 2003, S.1004ff.; Heith, H. 2007, S.49; Macbeth, D.K. 2002, S.53ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.178 und 573; Olsen, R.F./Ellram, L.M. 1997, S.105; Schneid, L./Seeger, A. 2003, S.32; Weele, A.J. v. 2005, S.152f.; Wildemann, H. 2000, S.100. Eßig beschreibt Prozessharmonisierungen (Economies of Process) und Informationsaustausch (Economies of Information) als wichtige Ziele einer Beschaffungskoperation für C-Materialien. Vgl. Eßig, M. 2007, S.120.

<sup>698</sup> Die nachfolgend beispielhaft genannten typischen Materialien für die vier Quadranten des Materialportfolios gelten sowohl für konstanten als auch für nicht-konstanten Bedarf und werden somit in Kapitel 5.4.2.2 nicht erneut aufgeführt.

<sup>699</sup> Aufgrund des Koordinationsaufwandes sollte eine indirekte Beschaffungskoperation über einen BDL aufgebaut werden.

<sup>700</sup> Der Nutzen ist aufgrund des größeren Potenzials zur Reduzierung des Beschaffungsaufwandes in der marktnahen Beschaffungskoperation bzw. bei Nutzung des Marktes größer.

### □ Hebelmaterial mit konstantem Bedarf

Bei Hebelmaterialien handelt es sich um unkritisches A/X-Material. Die TAK zur Durchführung marktlicher Transaktionen sind als mittelhoch einzustufen.<sup>701</sup> Die strategische Bedeutung von Hebelmaterial ist hoch, da eine Reduzierung der Einstandspreise einen so genannten Hebeleffekt, wie eingangs der Arbeit in Kapitel 2.1.3 beschrieben, auslösen kann. Für dieses Material sind die globalen Beschaffungsmärkte nach potenziellen, günstigen Bezugsquellen zu durchsuchen. Die spezifischen Anforderungen an die Mitarbeiter sind im Bereich der strategischen Beschaffung folglich hoch. Da es sich um hochwertige Materialien handelt, sind Kapitalbindungskosten zu vermeiden. Die logistische Abwicklung dieser hochwertigen, standardisierten Materialien sieht daher oft eine Reduzierung der Kapitalbindung durch eine Just-in-time-Abwicklung oder auch die Bevorratung durch den Lieferanten in der Nähe des bzw. im beschaffenden Unternehmen vor. Geringe Lagerbestände sind als risikoreich einzustufen, vor allem wenn es sich um direkte Materialien handelt. Das marktliche Risiko ist dagegen als gering einzustufen. Aufgrund des hohen Standardisierungsgrades des Materials gibt es viele potenzielle Lieferanten in den Beschaffungsmärkten. Der konstante Verbrauchsverlauf bietet, wie schon bei Standardmaterialien, den Einsatz von IT-Systemen zur Prozessunterstützung an. Allerdings sind es im Bereich der Hebelmaterialien weniger die Abwicklungssysteme, die im Vordergrund stehen, sondern Tools für strategische Beschaffungsprozesse, bspw. eRFX- oder eAuction-Tools. Die Transaktionsatmosphäre wird durch den IT-Einsatz positiv beeinflusst. Beschaffungsk Kooperationen sind für Hebelmaterialien i.d.R. ohne Einschränkungen sinnvoll.<sup>702</sup> Da es sich um hochwertige Materialien handelt, könnte aber eine Marktdifferenzierung die marktnahe Beschaffungsk Kooperation mit Konkurrenten ausschließen. Der Fokus von Beschaffungsk Kooperationen liegt klar in der Preisreduzierung durch Bedarfsbündelung. Eine Auslagerung der Beschaffung an einen spezialisierten BDL

---

<sup>701</sup> Die Determinanten auf die TAK i.e.S. sind mittelhoch ausgeprägt. Durch das hohe Beschaffungsvolumen und das erhöhte strategische Beschaffungs-Know-how steigen Spezifität und strategische Bedeutung ggü. Standardmaterial. Ein standardisiertes Bestellsystem wird tendenziell nicht eingesetzt, wodurch auch die Transaktionsatmosphäre sinkt.

<sup>702</sup> Bei marktnahen Beschaffungsk Kooperationen oder der Nutzung eines BDL kann es zu Risiken bspw. aufgrund der Marktdifferenzierung kommen. Die Schnittmenge an Material ist bei neutralen Beschaffungsk Kooperationen mit branchenähnlichen Unternehmen tendenziell größer als bei hierarchienahen bzw. hierarchischen Kooperationen, weswegen sich insb. diese Form von Beschaffungsk Kooperation gut eignet.

ist auch hier möglich, allerdings ist marktdifferenzierendes Material auch in diesem Fall nicht geeignet.<sup>703</sup>

### Typische Materialien:

- ▶ Rohstoffe (z.B. Stahl)
- ▶ Einfache Zukaufteile (z.B. Verpackungsmaterial, standardisierte Zeichnungsteile, Standardelektromotoren)

### Eignung von Beschaffungskoperationsformen bzw. BDL:

- ▶ Company Sourcing
- ▶ Chain Sourcing
- ▶ Cooperative Sourcing
- ▶ Eingeschränkt Coopetition Sourcing
- ▶ Eingeschränkt Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleister

### Zwischenfazit:

Bei nicht-marktdifferenzierendem Material sind alle Formen von Beschaffungskoperationen sowie die Dienstleisternutzung sinnvoll. Liegt eine Marktdifferenzierung vor, ist vom Coopetition Sourcing und von der Nutzung eines BDL abzusehen. Gemeinsam ist von den Kooperationspartnern insb. der Einstandspreis zu minimieren.<sup>704</sup>

<sup>703</sup> Vgl. Appelfeller, W. 2004, S.11; Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.56; Beßlich, J./Lumbe, H.-J. 1994, S.23; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.79ff.; Caniels, M.C.J./Gelderman, C.J. 2005, S.145f.; Carter, J.R. 2006, S.88ff.; Eßig, M. 2007, S.119f.; Gabath, C.W. 2008, S.94; Gelderman, C.J./Semeijn, J. 2006, S.214; Gilde, A. 't 2003, S.1007ff.; Heith, H. 2007, S.49; Macbeth, D.K. 2002, S.53ff., Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.179; Olsen, R.F./Ellram, L.M. 1997, S.105; Weele, A.J. v. 2005, S.152; Wildemann, H. 2000, S.103. Bei *Geberit* ist die interne Bedarfsbündelung für Hebelmaterialien bspw. zwingend und wird über das Lead Buyer Konzept bzw. auch in Form überbetrieblicher Beschaffungskoperationen abgewickelt. Vgl. Gilde, A. 't 2003, S.1007.

<sup>704</sup> Aufgrund der größeren potenziellen Bündelungsmenge sind neutrale Beschaffungskoperationen der Hierarchie bzw. hierarchienahen Beschaffungskoperation zu bevorzugen. Im Markt bzw. bei marktnahen Beschaffungskoperationen birgt das erhöhte Risiko Opportunitätsgefahren.

### □ Engpassmaterial mit konstantem Bedarf

Bei Engpassmaterialien handelt es sich um kritisches C/X-Material. Die TAK zur Durchführung marktlicher Transaktionen sind als hoch einzustufen.<sup>705</sup> Engpassmaterialien sind rein auf das Material bezogen keine wichtigen Materialien. Durch eine Unterversorgung kann es aber zu schwerwiegenden Folgen kommen, bspw. zu einem Produktionsstillstand. Das beschaffungskoooperationsbezogene Risiko ist mittelstark ausgeprägt. Auf der einen Seite handelt es sich um Lagermaterial, da eine Bevorratung zur Sicherstellung der Versorgung notwendig ist. Auf der anderen Seite handelt es sich i.d.R. um direktes und hochspezifisches Material. Die hohe Spezifität führt dazu, dass es kaum alternative Bezugsquellen gibt und somit das marktliche Risiko aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses ggü. dem Lieferanten als sehr hoch einzustufen ist. Im Falle eines konstanten Verbrauchs kann eine IT-Integration möglich sein, wodurch sich ein positiver Effekt auf die Transaktionsatmosphäre ergeben würde. Über Standardisierungsprojekte kann versucht werden, innerbetriebliche Bündelungspotenziale zu erschließen. Das Potenzial ist aber als gering einzustufen, da C-Materialien ohnehin keine hohe Preisreduktion versprechen und, verbunden mit einem hohen Versorgungsrisiko, die Abstimmung innerhalb einer Beschaffungskoooperation schwierig ist. Die marktlichen TAK sind sehr hoch einzustufen, eine hierarchische Abwicklung ist zu präferieren.<sup>706</sup> Eine Maßnahme zur Risikoreduktion ist die globale Beschaffungsmarktforschung zum Auffinden alternativer Bezugsquellen. Der Einsatz eines spezialisierten Beschaffungsberatungs-Dienstleisters ist für diese Aufgabe als sehr sinnvoll anzusehen. Engpassmaterialien werden in der Praxis allerdings selten konstant verbraucht und stellen eher Y- bzw. Z-Material dar.<sup>707</sup>

---

<sup>705</sup> Die Determinanten auf die TAK i.e.S. sind hoch ausgeprägt. Die Unsicherheit steigt für Engpassmaterial stark, da es sich i.d.R. um Produktionsmaterial handelt, bei dem eine Abhängigkeit von einem oder wenigen Lieferanten das Risiko von Produktionsausfällen birgt.

<sup>706</sup> Bei Standardisierungsprojekten mit Lieferanten kann auch Chain Sourcing eine Option darstellen.

<sup>707</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.56; Beßlich, J./Lumbe, H.-J. 1994, S.23; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.79ff.; Caniels, M.C.J./Gelderman, C.J. 2005, S.145; Carter, J.R. 2006, S.88ff.; Gabath, C.W. 2008, S.94; Gelderman, C.J./Semeijn, J. 2006, S.214; Gilde, A. 2003, S.1009ff.; Heith, H. 2007, S.49; Macbeth, D.K. 2002, S.53ff., Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.178f.; Olsen, R.F./Ellram, L.M. 1997, S.105f.; Weele, A.J. v. 2005, S.152; Wildemann, H. 2000, S.100ff.

**Typische Materialien:**

- ▶ Spezialteile (z.B. spezielle Werkzeuge, spezifische Materialien bei kundenindividueller Fertigung)
- ▶ Komplexe Dienstleistungen (z.B. aufwendige Montagearbeiten im Großanlagenbau)

**Eignung von Beschaffungskoperationsformen bzw. BDL:**

- ▶ Eingeschränkt Company Sourcing
- ▶ Beschaffungsberatungs-Dienstleister

**Zwischenfazit:**

Aufgrund des hohen Versorgungsrisikos sind Beschaffungskoperationen generell kaum anwendbar. Eine Ausnahme ist, vorausgesetzt das Potenzial ist über Standardisierungen innerbetrieblich gegeben, das Konzept des Company Sourcing. Entsprechend spezialisierte BDL können unterstützend in der Beschaffungsmarktforschung eingesetzt werden. Es ist vom Unternehmen besonders auf die Sicherstellung der Versorgung zu achten.

**□ Strategisches Material mit konstantem Bedarf**

Bei strategischen Materialien handelt es sich um kritisches A/X-Material. Die TAK zur Durchführung marktlicher Transaktionen sind sehr hoch einzustufen.<sup>708</sup> Strategisches Material ist von enormer Bedeutung für das Unternehmen. Das beschaffungskoope-  
rationsbezogene Risiko ist ebenfalls sehr hoch einzustufen. Die direkten strategischen Materialien sind sehr spezifisch und werden aufgrund des hohen Wertes bestandslos oder über eine Bevorratung des Lieferanten in der Nähe des bzw. im beschaffenden Unternehmen abgewickelt. Eine Lagerhaltung ist demnach nicht oder nur in begrenztem Maße vorgesehen, wodurch das Ausfallrisiko steigt. Die marktlichen Risiken sind ebenfalls sehr hoch, da i.d.R. feste Wertschöpfungspartnerschaften mit einzelnen Lieferanten eingegangen werden, somit also ein Abhängigkeitsverhältnis besteht. Der Bereich strategischer Materialien tangiert den in der klassischen

---

<sup>708</sup> Die Determinanten auf die TAK i.e.S. sind sehr hoch ausgeprägt. Bei strategischem Material steigt die Humanspezifität aufgrund gesteigerter Anforderungen technisch-komplexer Systeme und Baugruppen oder durch eine gemeinsame Produktentwicklung mit Lieferanten stark an. Auch die strategische Bedeutung dieser Produkte ist aufgrund der oftmals sehr marktdifferenzierenden Eigenschaft sehr hoch.

Transaktionskostentheorie vorgestellten Cooperate-Teil, also der Produktionskooperation. Ergänzt werden derartige Wertschöpfungspartnerschaften oftmals durch Entwicklungspartnerschaften. Es kommt somit gleichzeitig zu Kooperationen in verschiedenen unternehmerischen Teilbereichen. Die Koordination dieser so genannten Systemlieferanten, wie sie in Kapitel 2.2.1.4 vorgestellt wurden, ist i.d.R. Aufgabe der Beschaffung. Über Modularisierung oder Gleichteileverwendung können innerbetriebliche Bündelungspotenziale aufgebaut werden. Paradoxe Weise bieten gerade die riskantesten Materialien eine interessante Möglichkeit zur Kooperation mit direkten Konkurrenten. Aufgrund der Materialbeschaffenheit können kaum Bündelungspartner aus anderen Branchen oder in vorgelagerten Wertschöpfungsstufen gefunden werden. Schnittmengen bieten allerdings Unternehmen, die sehr ähnliche Produkte vermarkten. Beispielhafte Materialien sind spezifische Systeme ohne bzw. mit geringem Einfluss auf die Marktdifferenzierung sowie Investitionsgüter. Unter weitreichenden Vorsichtsmaßnahmen können folglich Coopetition-Modelle Erfolg versprechen, wenngleich diese Art der Kooperation als hochriskant einzustufen ist.<sup>709</sup> Zum Ausbau des eigenen Know-hows dieser wichtigen Materialien können Beschaffungsberatungs-Dienstleister unterstützend eingesetzt werden. Es besteht jedoch die Gefahr, dass der BDL auf diese Weise gewonnenes Know-how zur Konkurrenz transportiert.<sup>710</sup>

### **Typische Materialien:**

- ▶ Hochspezifische Zukaufteile (z.B. Automotoren, Getriebe, Systeme hoher Ordnung)
- ▶ Investitionsgüter (z.B. Produktionsanlagen, Transportmittel)

### **Eignung von Beschaffungskoperationsformen bzw. BDL:**

- ▶ Eingeschränkt Company Sourcing
- ▶ Beschaffungsberatungs-Dienstleister

---

<sup>709</sup> Aufgrund des sehr speziellen Anwendungsfalls kann Coopetition-Sourcing hier nicht generell empfohlen werden.

<sup>710</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.56; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.79ff.; Caniëls, M.C.J./Gelderman, C.J. 2005, S.144f.; Carter, J.R. 2006, S.88ff. Gelderman, C.J./Semeijn, J. 2006, S.214; Fricke, U./Eck, H.-J. 2002, S.55ff.; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.75; Gabath, C.W. 2008, S.94f.; Gilde, A. 't 2003, S.1013ff.; Heith, H. 2007, S.49; Macbeth, D.K. 2002, S.53ff., Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.179f.; Olsen, R.F./Ellram, L.M. 1997, S.105; Posny, H. 2002; Weele, A.J. v. 2005, S.152; Wildemann, H. 2000, S.103ff.

**Zwischenfazit:**

Aufgrund des hohen Versorgungsrisikos sind Beschaffungskoperationen generell kaum anwendbar. Ausnahmen können innerbetriebliche Kooperationen sein. Zur Unterstützung des eigenen Know-hows können spezialisierte BDL hinzugezogen werden. Unternehmen bauen zu den wichtigen strategischen Lieferanten meistens individuelle Wertschöpfungspartnerschaften auf.

Festzuhalten ist, dass besonders unkritische Materialien mit konstantem Bedarf ein hohes Potenzial bezüglich Beschaffungskoperationen aufweisen. Kritische Materialien sind dagegen grundlegend weniger geeignet. Die Koordination der Beschaffungskoperation kann von den Kooperationspartnern oder einem BDL als Bündelungs- und anonyme Verhandlungsinstanz vorgenommen werden.<sup>711</sup>

**5.4.2.2 Materialien mit nicht-konstantem Verbrauchsverlauf**

Beschaffungskoperationen bieten sich für Material mit konstantem Verbrauchsverlauf an. Neben den Handlungsempfehlungen für Materialien mit konstantem Verbrauchsverlauf können einige spezielle Abwicklungsalternativen als Ergänzung hierzu auch bei schwankendem und sporadischem Verbrauchsverlauf Anwendung finden.<sup>712</sup> Die Basis bildet auch hier, wie in Abbildung 5.7 dargestellt, die Unterteilung in die vier oben genannten Materialkategorien Standardmaterial, Hebelmaterial, Engpassmaterial und strategisches Material. In diesem Fall wird jedoch ein nicht-konstanter Verbrauchsverlauf unterstellt, bspw. bedingt durch selten gefertigte Produkte oder eine auftragsbezogene Individualfertigung.

---

<sup>711</sup> Vgl. Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.72f.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.13f.; Winkler, M. 1999, S.40.

<sup>712</sup> Siehe hierzu auch die Beschreibung von X-, Y- und Z-Material in Kapitel 5.3.4.

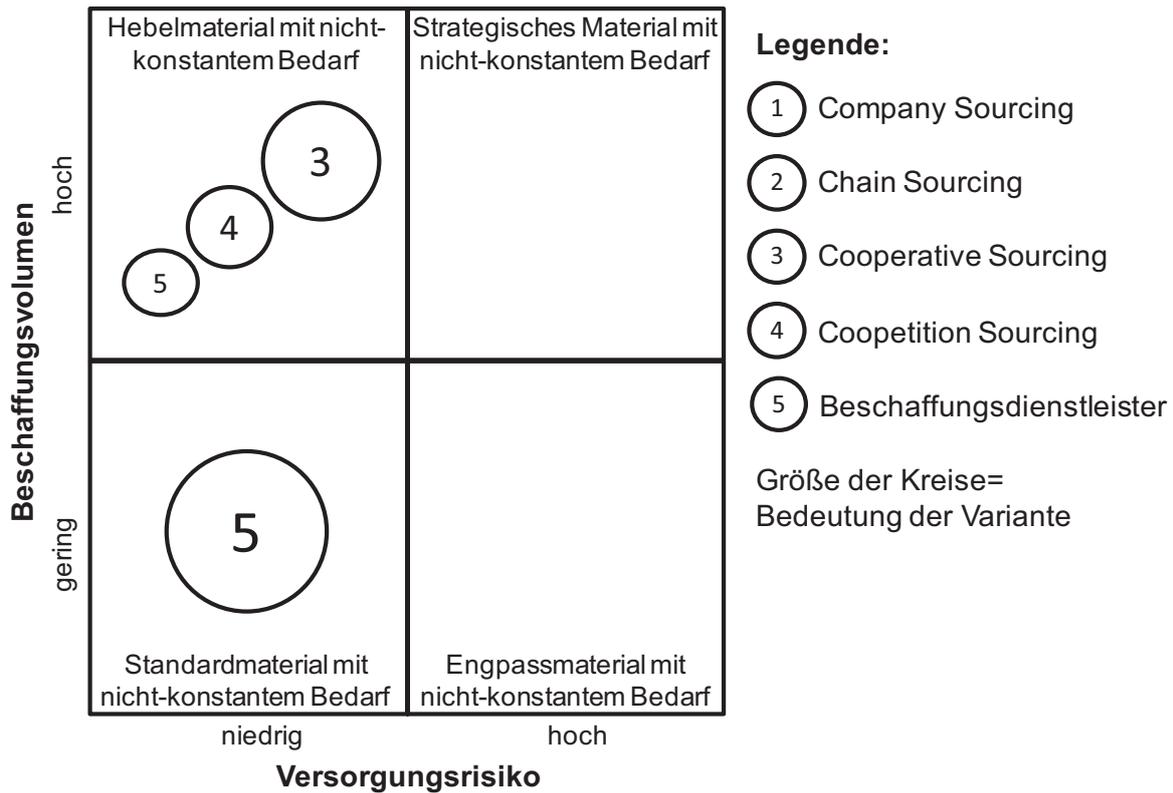


Abbildung 5.7: Materialportfolio für Beschaffungsk Kooperationen bei nicht-konstantem Bedarf<sup>713</sup>

#### □ Standardmaterial mit nicht-konstantem Bedarf

Wie oben beschrieben kann für Standardmaterial mit konstantem Verbrauchsverlauf neben den verschiedenen Formen von Beschaffungsk Kooperationen insb. ein spezialisierter BDL eingesetzt werden. Bei diesen Lösungen werden Lieferanten mit sehr breiten Materialsortimenten eingesetzt, um den Beschaffungsaufwand möglichst gering zu halten.<sup>714</sup> Aufgrund der Sortimentsbreite ist es i.d.R. problemlos möglich, bei diesen Lieferanten auch Standardmaterialien zu beschaffen, die für das beschaffende Unternehmen einen nicht-konstanten Verbrauchsverlauf aufweisen. Entsprechende Lieferanten liefern bspw. das gesamte Materialsortiment im Bereich Büromateria-

<sup>713</sup> Basierend auf Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.56; Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.55; Arnold, U./Meyle, R. 2007, S.509; Boutellier, R./Corsten, D. 2002, S.8f.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.80; Buchholz, W. 2001, S.76; Caniëls, M.C.J./Gelderman, C.J. 2005, S.143; Eyholzer, K./Kuhlmann, W./Münger, T. 2002, S.68; Gabath, C.W. 2008, S.93; Gelderman, C.J./Semeijn, J. 2006, S.214; Gilde, A. t 2003, S.1001; Heith, H. 2007, S.49; Hubmann, H.-E./Barth, M. 1990, S.26; Hultman, J./Axelsson, B. 2005, S.183; Kraljic, P. 1985, S.8; Macbeth, D.K. 2002, S.53ff.; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.179; Olsen, R.F./Ellram, L.M. 1997, S.105; Verbeck, A./Ziegenbein, A./Erni, P. 2003, S.52; Weele, A.J. v. 2005, S.150; Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.406 bzw. 409; Wildemann, H. 2000, S.91.

<sup>714</sup> Siehe hierzu auch die Beschreibung von A-, B- und C-Material in Kapitel 5.3.3.

lien oder Hilfsstoffe.<sup>715</sup> Die für konstanten Bedarf ausgewählten Lösungen werden folglich auf nicht-konstante Bedarfe ausgeweitet.<sup>716</sup>

### **Eignung von Beschaffungskooperationsformen bzw. BDL:<sup>717</sup>**

- ▶ Company Sourcing
- ▶ Chain Sourcing
- ▶ Cooperative Sourcing
- ▶ Coopetition Sourcing
- ▶ Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleister

### **Zwischenfazit:**

Im Bereich Standardmaterialien sollte für regelmäßig und nicht-regelmäßig benötigte Materialien eine gemeinsame Beschaffungsstrategie mit Einsatz eines BDL erarbeitet werden. Hauptziel ist, wie bereits beschrieben, die Reduzierung des Beschaffungsaufwands.

### **□ Hebelmaterial mit nicht-konstantem Bedarf**

Im Gegensatz zu Standardmaterialien ist die Sortimentsbreite der Lieferanten von Hebelmaterial oftmals nicht so breit. Die Möglichkeit, nicht-konstant benötigtes Hebelmaterial wie bei den Standardmaterialien einfach von denselben Lieferanten zu beschaffen, besteht tendenziell weniger. Nach eingängiger Materialanalyse kann im Rahmen von Beschaffungskoperationen eine Situation entstehen, in der sich konstante und nicht-konstante Bedarfe der Kooperationspartner gegenseitig ergänzen.<sup>718</sup>

<sup>715</sup> Entsprechende BDL bündeln häufig Lieferantenkataloge mit breitem Materialspektrum.

<sup>716</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.175f. und 196ff.; Boomers, A. 2006, S.121; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.13f.; Gilde, A. 2003, S.1005; Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. 2005, S.573f.; Thiel, C. 2004, S. 47f.; Uhl, W. 2006, S.47f. Im Gegensatz zu einem Gesamtanbieter von C-Teilen hat *BMW* die Versorgungsverantwortung auf wenige C-Teile-Lieferanten verlagert und somit den administrativen Aufwand reduziert. Vgl. Krönert, L./Weingärtner, M. 2003, S.44f. Zwar ist es im industriellen Sektor nicht weit verbreitet, jedoch zeigt ein Beispiel, dass auch hochspezifische Materialien über kataloggestützte IT-Lösungen beschafft werden können. Vgl. Weschke, C 2002, S.46; Winkler, M. 1999, S.40.

<sup>717</sup> Aufgrund des Koordinationsaufwandes sollte eine indirekte Beschaffungskoperation über einen BDL aufgebaut werden.

<sup>718</sup> Siehe hierzu auch die Beschreibung von X-, Y- und Z-Material in Kapitel 5.3.4.

Für die sporadische Beschaffung der Hebelmaterialien mit nicht-konstantem Bedarf bietet sich darüber hinaus besonders der Einsatz elektronischer Marktplätze an. Hebelmaterialien bieten hohes Potenzial zur Reduktion von Einstandspreisen. Dauerhafte Beschaffungsk Kooperationen bieten sich jedoch nur für konstante Bedarfe an. Schwankende und sporadische Bedarfe sind schwieriger planbar. Dennoch können Bündelungsprojekte auch für diese Hebelmaterialien Vorteile bieten, solange die Transaktionskosten gering gehalten werden. Elektronische Marktplätze bieten das Potenzial, einmalige Ad-hoc-Beschaffungsk Kooperationen durchzuführen. Die Bedarfe eines Unternehmens werden auf dem elektronischen Marktplatz veröffentlicht und können durch weitere Unternehmen ergänzt werden. Hilfreich für ein solches Bündelungsprojekt sind einheitliche Klassifikationssysteme, bspw. eCI@ss oder UN/SPSC. Dadurch wird eine anonymisierte Beschaffung mit temporären Kooperationspartnern im Rahmen von Einmalprojekten ermöglicht. Diese Art der Bedarfsbündelung kann auch für konstanten Bedarf angewendet werden, sollte eine dauerhafte Kooperationsbeziehung unerwünscht sein.<sup>719</sup>

### **Eignung von Beschaffungsk Kooperationsformen bzw. BDL:<sup>720</sup>**

- ▶ Eingeschränkt Cooperative Sourcing
- ▶ Eingeschränkt Coopetition Sourcing
- ▶ Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleister

### **Zwischenfazit:**

Der Einsatz von dauerhaften Beschaffungsk Kooperationen ist kaum möglich, auch wenn es im Einzelfall Ausnahmen geben kann. Die Nutzung eines Beschaffungssystem-Dienstleister in Form eines elektronischen Marktplatzes bietet sich für Ad-hoc-Beschaffungsk Kooperationen dagegen sehr gut an. Hauptziel der Ad-hoc-Kooperation ist auch hier die Reduzierung des Einstandspreises.

---

<sup>719</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.13 und S.95. Bezüglich Ad-hoc-Beschaffungsk Kooperationen siehe Zarnekow, R. 2002, S.138ff. Ein BDL kann die unregelmäßigen Bedarfe seiner Kunden bündeln und somit eine indirekte Beschaffungsk Kooperation mit besser planbaren Bedarfen etablieren. Hierarchische bzw. hierarchienahe Beschaffungsk Kooperationen bieten aufgrund des kaum planbaren Bedarfs wenig Bündelungspotenzial.

<sup>720</sup> Hierarchische bzw. hierarchienahe Beschaffungsk Kooperationen weisen aufgrund des schwankenden Bedarfs kaum Potenzial zur Bedarfsbündelung auf. Aufgrund der sich vergrößern Schnittmenge an bündelungsfähigem Material können marktnähere Beschaffungsk Kooperationen tendenziell besser kooperieren.

### □ Engpassmaterial und strategisches Material mit nicht-konstantem Bedarf

Gerade riskantem Material sollte besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Aufgrund des nicht-konstanten Bedarfs besteht oftmals ein größeres Know-how-Defizit als bei regelmäßig benötigtem Material. Eine Möglichkeit zur Unterstützung der strategischen Beschaffung für diese Materialien bieten Beschaffungsberatungs-Dienstleister, welche sowohl in der klassischen Beraterfunktion agieren oder als Co-Sourcing Partner die Mitarbeiterressourcen des beschaffenden Unternehmens ergänzen können.<sup>721</sup>

Materialgruppen mit erhöhtem Versorgungsrisiko stellen i.d.R. wichtiges Material für das beschaffende Unternehmen dar. Im Bereich hochwertiger Materialien sind es oft marktdifferenzierende Systeme und Baugruppen, im Bereich geringwertiger Materialien produktionsrelevante Risikomaterialien, ohne die bspw. die gesamte Produktion zum Stillstand kommen könnte. Die Beschaffung dieser kritischen Materialien stellt eine klare Kernkompetenz der Beschaffung dar. Beschaffungsberatungs-Dienstleister können die strategische Beschaffung bspw. durch eine globale Beschaffungsmarktforschung unterstützen. Ein Defizit bei der Auswahl geeigneter Lieferanten, besonders im Mittelstand, ist nicht selten auf unzureichende Beschaffungsmarktforschung zurückzuführen, wodurch sich beschaffende Unternehmen teilweise in unnötige Abhängigkeitsverhältnisse begeben. Eine Ergänzung der eigenen Mitarbeiterressourcen um temporär eingesetzte Berater kann zum Aufbau des notwendigen Know-hows beitragen, um die anfallenden Beschaffungsaufgaben langfristig selbständig abwickeln zu können.<sup>722</sup>

### Eignung von Beschaffungskoperationsformen bzw. BDL:

- ▶ Beschaffungsberatungs-Dienstleister

### Zwischenfazit:

Der Einsatz von Beschaffungsk Kooperationen ist hier nicht möglich. Der Einsatz eines unterstützenden und entsprechend spezialisierten BDL kann dagegen sehr sinnvoll sein, um das eigene, oft defizitäre Know-how zu steigern. Das Hauptziel liegt in der

---

<sup>721</sup> Diese Form des BDL stellt nicht die typische Buy-Variante im Sinne der Make-Cooperate-Buy-Betrachtung dar.

<sup>722</sup> Dienstleister für die Unterstützung bei der Beschaffungsmarktforschung werden auch Informationsbroker genannt. Vgl. Kortus-Schultes, D./Ferfer, U. 2005, S.117f.

Identifikation von Lieferanten für feste Partnerschaften bzw. in der Sicherstellung der eigenen Versorgung.

Die verschiedenen Kooperationsansätze sind nicht exklusiv zu verstehen. Eine umfassende Kooperationsstrategie sollte alle Aspekte der Bedarfsbündelung betrachten und zielorientiert einsetzen. Es können folglich die unterschiedlichen Formen von Beschaffungsk Kooperationen in verschiedenen Konstellationen vorkommen.

Verpackungsmaterial könnte bspw. in unterschiedlichen Konzerngesellschaften bzw. Unternehmensstandorten benötigt werden. Eine innerbetriebliche Beschaffungsk Kooperation (Company Sourcing) bietet sich somit an. Darüber hinaus kann der gebündelte Unternehmensbedarf ggf. mit Bedarfen von Lieferanten konsolidiert werden (Chain Sourcing). Da Verpackungsmaterial ein sehr allgemeines Material darstellt, welches in den meisten Unternehmen verbraucht wird, können die Bedarfe ggf. auch mit branchenfremden Unternehmen (Cooperative Sourcing) oder mit Konkurrenten (Coopetition Sourcing) gebündelt werden.

Festzuhalten ist, dass nicht eine einzelne Kooperationsform zu suchen ist, sondern die passende Allokation der verschiedenen Kooperationsoptionen. Es kann somit unternehmensindividuell zu umfassenden Beschaffungsk Kooperationen mit verschiedenen Partnern kommen, um das volle Bündelungspotenzial auszuschöpfen.

### 5.4.3 Nutzenbetrachtung

Wie in Kapitel 3.4.2.2 bereits theoretisch beschrieben, ist eine Erhöhung des Beschaffungsvolumens nur bis zu einer bestimmten Menge  $x^*$  sinnvoll, bei der die Stückkosten minimal sind.<sup>723</sup> Es muss pro zusätzlich zu beschaffender Einheit auf Ebene der Produktion des Lieferanten und auf Ebene der Beschaffung im Rahmen der Beschaffungsk Kooperation überprüft werden, ob der zusätzliche Stücknutzen die zusätzlichen Stückkosten übersteigt. Bei einem hohen Fixkostenanteil können vorhandene Ressourcen sinnvoll genutzt werden, um eine größere Produktionsmenge bzw. Beschaffungsmenge abzuwickeln und gleichzeitig kaum fixe Mehrkosten zu verursachen. Besondere Aufmerksamkeit ist bei notwendigen Kapazitätserweiterungen und somit zusätzlichem Investitionsbedarfen in Fixkostenblöcke durch die Aus-

---

<sup>723</sup> Siehe hierzu Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.36f.; Eßig, M. 1999, S.80ff.

weitung der Beschaffungsmenge angebracht.<sup>724</sup> Um eine seriöse Aussage bezüglich der Vorteilhaftigkeit einer Erhöhung der Beschaffungsmenge bezüglich der alternativen Strategien für Beschaffungsk Kooperationen treffen zu können, ist eine Nutzenanalyse, wie sie Abbildung 5.8 darstellt, notwendig. Zu identifizieren ist die wirtschaftlich sinnvollste Strategiealternative, sowie die wirtschaftlich sinnvollste Bündelungsmenge. Die potenzielle Bündelungsmenge ist teilweise abhängig von der gewählten Strategiealternative und folglich nachgelagert zu analysieren.<sup>725</sup>

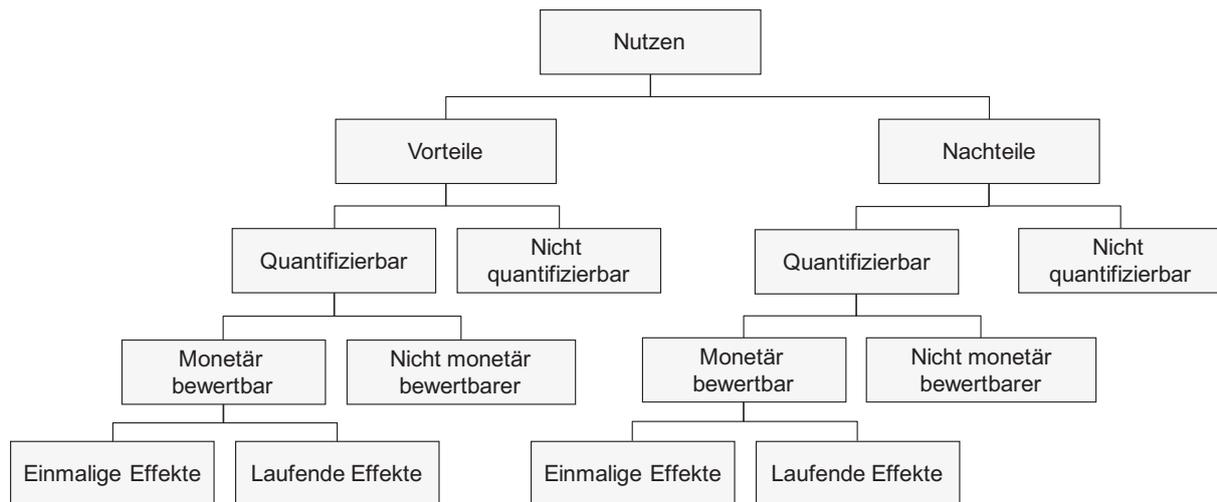


Abbildung 5.8: Aspekte der Nutzenbetrachtung<sup>726</sup>

Das Schema stellt eine grundsätzliche Vorgehensweise zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung dar und kann für die Betrachtung von Bündelungsprojekten für bestimmte Materialgruppen verwendet werden. Die einzelnen Aspekte der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung werden dabei entsprechend ausgestaltet. Sowohl potenzielle Vor- wie auch Nachteile lassen sich in quantifizierbare und nicht quantifizierbare Aspekte unterteilen. Gibt es quantifizierbare Aspekte, so lassen sich diese weiter in monetär bewert-

<sup>724</sup> Produktionsmöglichkeiten können bspw. im Rahmen eines Request for Information (RFI) beim Lieferanten angefragt werden. Vgl. Halbleiter, M. 2005, S.397.

<sup>725</sup> Vgl. Halbleiter, M. 2005, S.397; Westermann, H. 1999, S.33.

<sup>726</sup> Erweitert nach Stahlknecht, P./Hasenkamp, U. 2005, S.252. Siehe hierzu auch Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.247; Espich, G. W. 2003, S.39. Es werden in dieser Systematik die Begriffe Vorteile und Nachteile als Antonyme verwendet. Der Begriff Nutzen kann sich auf Kostenziele, Zeitziele und Qualitätsziele beziehen, wobei sich Kosten auf monetär bewertbare Größen beschränken. Der Begriff Kosten-Nutzen-Analyse wird daher als nicht passend eingestuft. Die Begriffe Chancen und Risiken stellen keine Antonyme dar und werden aus diesem Grund nicht verwendet. Stahlknecht und Appelfeller/Buchholz differenzieren auf der Nutzen- seite nicht zwischen quantifizierbaren und nicht quantifizierbaren Aspekten. Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.247; Stahlknecht, P./Hasenkamp, U. 2005, S.252.

bare und nicht monetär bewertbare Aspekte differenzieren. Bei den monetär bewertbaren Aspekten wird wiederum zwischen einmaligen und laufenden Effekten unterschieden.<sup>727</sup>

Die Betrachtung der Ziele und Risiken von Beschaffungsk Kooperationen in Kapitel 3.4.3 gibt zahlreiche Hinweise auf potenzielle Vor- und Nachteile, die in einer Nutzenbetrachtung berücksichtigt werden können. Nachfolgend werden in Tabelle 5.10 beispielhaft Vor- und Nachteile in die beschriebene Systematik eingeordnet.<sup>728</sup>

<p><b>Vorteile&gt;Nicht quantifizierbar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verbesserung der Informationsqualität</li> <li>▶ Verbesserung der Mitarbeiterqualität</li> <li>▶ Verbesserung der Reputation</li> </ul>	<p><b>Vorteile&gt;Quantifizierbar&gt;Nicht monetär bewertbar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Schnellere Belieferung</li> <li>▶ Verbesserung der Verfügbarkeit</li> <li>▶ Verbesserung der Prozessqualität</li> </ul>
<p><b>Vorteile&gt;Quantifizierbar&gt;Monetär bewertbar&gt;Einmalige Effekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reduzierung von Einstandspreisen (Initial)</li> </ul>	<p><b>Vorteile&gt;Quantifizierbar&gt;Monetär bewertbar&gt;Laufende Effekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reduzierung von Einstandspreisen</li> <li>▶ Reduzierung der Prozesskosten<sup>729</sup></li> <li>▶ Reduzierung der Personalkosten</li> <li>▶ Reduzierung der IT-Kosten</li> <li>▶ Reduzierung der Kapitalbindung</li> <li>▶ Reduzierung der Risikokosten</li> </ul>
<p><b>Nachteile&gt;Nicht quantifizierbar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verlust des Bezugs zu Beschaffungsmärkten</li> <li>▶ Verlust von Beschaffungs-Know-how</li> <li>▶ Verlust der Flexibilität</li> <li>▶ Lange Entscheidungswege</li> </ul>	<p><b>Nachteile&gt;Quantifizierbar&gt;Nicht monetär bewertbar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Langsame Reaktionen</li> </ul>

<sup>727</sup> Vgl. ähnlich Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.247f.; Stahlknecht, P./Hasenkamp, U. 2005, S.249ff.

<sup>728</sup> Für detaillierte Hinweise siehe daher Kapitel 3.4.3.

<sup>729</sup> Die Reduzierung von Prozesskosten ist ein oft genannter Nutzen von Beschaffungsprojekten. Zur Durchführung einer Prozesskostenanalyse siehe ausführlich Möhrstädt, D.G./Bogner, P./Paxian, S. 2001, S.42ff.; Schimank, C. 2003, S.391ff.

<p><b>Nachteile&gt;Quantifizierbar&gt;Monetär bewertbar&gt;Einmalige Effekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kosten des Einführungsprojekts (interne und externe Kosten)</li> <li>▶ Anschaffungskosten von Hard- und Software</li> </ul>	<p><b>Nachteile&gt;Quantifizierbar&gt;Monetär bewertbar&gt;Laufende Effekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Koordinations- bzw. Managementkosten der Beschaffungskoperation</li> <li>▶ Komplexitätskosten (z.B. durch Integrationsprobleme der IT)</li> <li>▶ Anpassungskosten (z.B. bei suboptimaler Projektabwicklung)</li> <li>▶ Laufende Gebühren für die Nutzung von Informationssystemen</li> <li>▶ Kosten für die Pflege und Weiterentwicklung des IT-Systems</li> <li>▶ Kosten für die kontinuierliche Prozessverbesserung</li> <li>▶ Zusätzliche Personalkosten</li> </ul>
---	--

Tabelle 5.10: Aspekte für die Nutzenbetrachtung einer Beschaffungskoperation<sup>730</sup>

Die Nutzenbetrachtung kann sowohl umfassend unter Berücksichtigung aller Faktoren durchgeführt werden oder sich nur auf monetär bewertbare Aspekte beziehen. Für eine umfassende Analyse wird bspw. mit der Multifaktorenanalyse gearbeitet. Werden lediglich monetär bewertbare Größen für die Analyse berücksichtigt, kann eine Kostenvergleichsrechnung angewendet werden. In beiden Fällen besteht die Nutzenbetrachtung aus einer Vielzahl von Annahmen. Je nach dem, ob die Annahmen eher optimistisch oder pessimistisch betrieben wird, kann das Ergebnis sehr unterschiedlich ausfallen. Stellschrauben einer solchen Analyse sind bspw. die zu erwartende Einstandspreisreduktion, kalkulierte Stundensätze von Mitarbeitern oder auch Effizienzsteigerungen von Beschaffungsprozessen. Anbieter von IT-Systemen geben bspw. oftmals an, dass effizientere Prozesse einen Prozesskostenvorteil bringen. Ein Kostenvorteil wird aber erst dann realisiert, wenn entsprechendes Personal freigesetzt werden kann.<sup>731</sup>

Für jede Kooperationsoption bzw. die Dienstleisternutzung kann eine Nutzenbetrachtung in dieser Art und Weise durchgeführt werden. Überwiegen die Vorteile ggü. den Nachteilen, so kann der Nutzen festgestellt werden. Ein Ergebnis kann somit bspw. sein, dass für ein riskanteres Material nur die innerbetriebliche Beschaffungskoperation vorteilhaft ist. Bei standardisiertem Material können dagegen auch die überbe-

<sup>730</sup> Eigene Tabelle.

<sup>731</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.248. Für eine beispielhafte, ausführliche Beschreibung einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, in diesem Fall für die Einführung von SRM-Systemen, siehe Schweiger, J./Ortner, W./Tschandl, M. 2007, S.47ff. Die Wirtschaftlichkeitsanalyse sollte von einer neutralen Person durchgeführt werden.

trieblichen Kooperationsoptionen mit Lieferanten, neutralen Unternehmen oder Konkurrenten vorteilhaft sein. Die Nutzenanalyse bestätigt oder widerlegt folglich die zuvor formulierten Strategien bezüglich Beschaffungsk Kooperationen und Dienstleistungsnutzung.<sup>732</sup>

#### 5.4.4 Festlegung des Implementierungsablaufs

Wie oben beschrieben, stellt die Strategieimplementierung die nächste Phase nach der Strategieformulierung und -auswahl dar. Um die strategischen Vorgaben umsetzen zu können, sind neben der Festlegung des Implementierungsablaufs entsprechende Partner für die Beschaffungsk Kooperation zu finden sowie Prozesse, Strukturen und Systeme in enger Abstimmung mit der gewählten Strategievariante zu gestalten und Mitarbeiter entsprechend der Anforderungen einzusetzen.<sup>733</sup>

Nachdem die strategischen Handlungsoptionen abgeleitet sind, wird die **Implementierungsreihenfolge** festgelegt. Grundsätzlich kann zwischen einem Big Bang und der sukzessiven Implementierung unterschieden werden. Bei einem Big Bang wird die Gesamtstrategie mit allen Teilstrategien in einem Projekt umgesetzt. Die sukzessive Implementierung sieht vor, dass mit ausgewählten Materialgruppen gestartet wird, um möglichst schnell Teilerfolge zu erreichen. Für die Umsetzung von Beschaffungsk Kooperationen ist die sukzessive Einführung vorteilhaft, um mögliche Rückschläge zu minimieren, mit überschaubarem Aufwand zu starten und den Beteiligten schnell erste Erfolge zu präsentieren.<sup>734</sup>

Eine Vielzahl von Autoren sprechen sich dafür aus, Beschaffungsprojekte mit möglichst einfachen Materialien zu beginnen.<sup>735</sup> Es bietet sich demnach an, mit den Materialgruppen zu starten, welche nach der Analysephase den Standardmaterialien zugewiesen werden können. Typische Materialien sind bspw. Hilfsstoffe, wie Nieten, Schrauben oder Klebemittel, Betriebsstoffe, wie Schmiermittel, Energie oder Büromaterialien sowie Rohstoffe, wie Tuch für die Bekleidungsindustrie und Blech für die

---

<sup>732</sup> Die Strategieformulierung für Beschaffungsk Kooperationen wird in Kapitel 5.4.2 besprochen.

<sup>733</sup> Vgl. Hungenberg, H. 2006, S.10f. Siehe ausführlich Welge, M.K./Al-Laham, A. 1999, S.523ff.

<sup>734</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.81 und S.118; Christe, R. 1998, S.53; Meyer, T. 2006b, S.41; Ruppert, L. 2003; Schneid, L./Seeger, A. 2003, S.33.

<sup>735</sup> Vgl. bspw. Christe, R. 1998, S.53; Meyer, T. 2006b, S.41; Nenninger, M. 2008b, S.39; Sickinger, J.L./Creason, S. 1996. Siehe auch Thiel, C. 2004, S.46.

Automobilindustrie. Darüber hinaus können auch standardisierte Dienstleistungen, wie der Kantinenbetrieb oder Gärtnerarbeiten, zu den einfachen Materialien bzw. Dienstleistungen gezählt werden. Nachdem erste Bündelungsprojekte erfolgreich abgeschlossen sind, bietet sich die Ausweitung auf Hebelmaterialien an. Neben der Bündelung identischer Bedarfe kann eine Bündelung auch über identische Anforderungen geschehen. Zulieferteile weisen bspw. einen höheren Reifegrad auf. Gerade für diese Materialien sind identische Bedarfe nicht der Regelfall, gleichartige bzw. ähnliche Anforderungen können allerdings eher gefunden werden. Verfügt das Unternehmen über fundiertes Kooperations-Know-how, kann über eine Ausweitung der Kooperationsbestrebungen nachgedacht werden. Grundsätzlich ist es sinnvoll, erste Erfahrungen über einmalige Bündelungsprojekte, bspw. über elektronische Marktplätze, zu sammeln. Es kommen hierbei tendenziell alle Standard- und Hebelmaterialien in Frage. Wird eine dauerhafte Beschaffungsk Kooperation angestrebt, sind Materialien mit konstantem Verbrauchsverlauf vorteilhaft.<sup>736</sup>

Eine sinnvolle Reihenfolge für Bündelungs-Projekte ist:

1. Standardmaterial (Beginn mit einfachen, günstigen Materialien, Erfahrungen sammeln und schneller Übergang zu höherwertigem Material)
2. Hebelmaterial (Gesammelte Erfahrungen nutzen um höherwertige, standardisierte Materialien zu bündeln und somit den Nutzen zu steigern)
3. Engpassmaterial (Standardisierungsprojekte durchführen um ggf. langfristig Bündelungspotenzial zu generieren)
4. Strategisches Material (Umfassende Erfahrung nutzen und ggf. mit engen Partnern Materialien bündeln)

Neben der Auswahl passender Anfangsmaterialien ist auch eine Eingrenzung der gemeinsam durchgeführten Prozesse sinnvoll. Gerade bei hochwertigeren Materialien kann eine gemeinsame Beschaffungsmarktforschung im ersten Schritt das notwendige Vertrauen aufbauen, um anschließend gemeinsame Bündelungsprojekte für bestimmte Materialien vorzunehmen oder im letzten Schritt eine umfassende Beschaffungsk Kooperation, ggf. mit Kapitalverflechtung, aufzubauen.<sup>737</sup>

---

<sup>736</sup> Vgl. Blight, D. o.J.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.79ff.; Christe, R. 1998, S.53; Engelbrecht, A./Eggers, T. 2005, S.135f.; Keck, I. 2004, S.42; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.79; Meyer, T. 2006b, S.41f.; Nenninger, M. 2008b, S.39; Ruppert, L. 2003; Thiel, C. 2004, S.46.

<sup>737</sup> Vgl. Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.87ff.

### 5.4.5 Fiktives Beispiel für die Strategieformulierung

Im Folgenden wird das fiktive Beispiel aus Kapitel 5.3.7 fortgeführt. Betrachtet werden zunächst die für eine dauerhafte Beschaffungsk Kooperation wichtigen X-Materialien, also Materialien mit konstantem und somit gut planbarem Bedarfsverlauf. X-Materialien sind Systeme, Zeichnungsteile, Baugruppen, Büromaterialien, Hilfsstoffe und Betriebsstoffe. Diese Materialgruppen werden entsprechend ihrem wertmäßigen Anteil am Beschaffungsvolumen und Versorgungsrisiko in das Materialportfolio für konstante Bedarfe, wie in Abbildung 5.9 dargestellt, überführt.

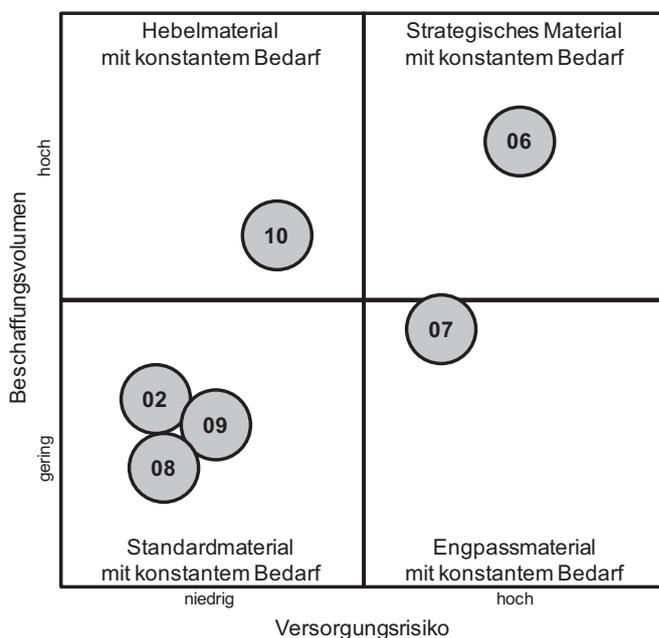


Abbildung 5.9: Materialportfolio für das fiktive Beispiel bei konstantem Bedarf<sup>738</sup>

Besonders interessant in Bezug auf Bündelungsprojekte und damit einhergehender Reduktion der Einstandspreise sind in diesem Beispiel **Zeichnungsteile (10)**. Sie weisen einen hohen Anteil am Beschaffungsvolumen und ein geringes-mittleres Versorgungsrisiko auf und sind somit den Hebelmaterialien zuzuordnen. Zeichnungsteile können über alle Formen von Beschaffungsk Kooperationen sinnvoll beschafft werden. Bei Kooperationen mit Konkurrenten oder beim Einsatz eines BDL ist auf eine mögliche Marktdifferenzierung des zu beschaffenden Materials zu achten. Der Fokus dieser Beschaffungsk Kooperation sollte auf die Preisreduzierung durch Bedarfsbündelung und Ausschöpfung des Marktpotenzials gelegt werden.

<sup>738</sup>

Eigene Darstellung.

Der Fokus von Standardmaterialien liegt neben der Preisreduktion besonders auf der effizienteren Abwicklung der Beschaffungsprozesse. **Büromaterialien (02)**, **Hilfsstoffe (09)** und **Betriebsstoffe (08)** gehören mit ihrem geringen wertmäßigen Anteil am Beschaffungsvolumen und dem gleichzeitig geringem Versorgungsrisiko in diese Kategorie. Für die indirekten Standardmaterialien Büromaterialien und Betriebsstoffe bietet sich der Einsatz eines BDL an, der den Kooperationspartnern ein Katalogbeschaffungssystem (DPS) zur Verfügung stellt. Kooperierende Unternehmen haben die Möglichkeit, einmalige und laufende Kosten für das DPS unter den Kooperationspartnern aufzuteilen. Die direkten Standardmaterialien Hilfsstoffe können ebenfalls über den Einsatz eines BDL, bspw. durch ein Standardteilemanagement<sup>739</sup>, effizient beschafft werden. Entsprechende BDL können als Key Supplier für das gesamte Spektrum an Standardmaterial in Frage kommen. Dadurch verzichtet das beschaffende Unternehmen auf die Koordination einer hohen Anzahl unterschiedlicher C-Teile-Lieferanten. Beschaffungskoperationen verhandeln dabei gemeinschaftlich mit entsprechenden BDL.

Problematisch in Bezug auf Beschaffungskoperationen sind in diesem Beispiel **Baugruppen (07)**. Mit einem mittelhohem Anteil am Beschaffungsvolumen und einem mittleren-hohen Versorgungsrisiko sind sie als Engpassmaterialien anzusehen. Für eine Bedarfsbündelung kommen diese Materialien ohne weitere Standardisierungsprojekte nicht in Frage. Durch den Einsatz eines Beschaffungsberatungsdienstleisters kann die globale Beschaffungsmarktforschung unterstützt werden, um alternative Bezugsquellen zu identifizieren und somit das Versorgungsrisiko langfristig zu senken.

Als strategisches Material sind **Systeme (06)** gekennzeichnet. Sie zeichnen sich durch einen hohen Anteil am Beschaffungsvolumen und ein hohes Versorgungsrisiko aus. Beschaffungskoperationen sind für die Systeme nicht realisierbar, da sie spezifisch, hochkomplex und marktdifferenzierend sind. Die individuelle Beschaffung dieser Materialien ist eine Kernkompetenz.

Materialien mit nicht-konstantem Bedarf werden ebenfalls in das Materialportfolio überführt, wie in Abbildung 5.10 dargestellt.

---

<sup>739</sup>

Das Standardteilemanagement ist eine Prozessvariante der operativen Beschaffungsprozesse. Siehe hierzu Kapitel 2.2.2.3.

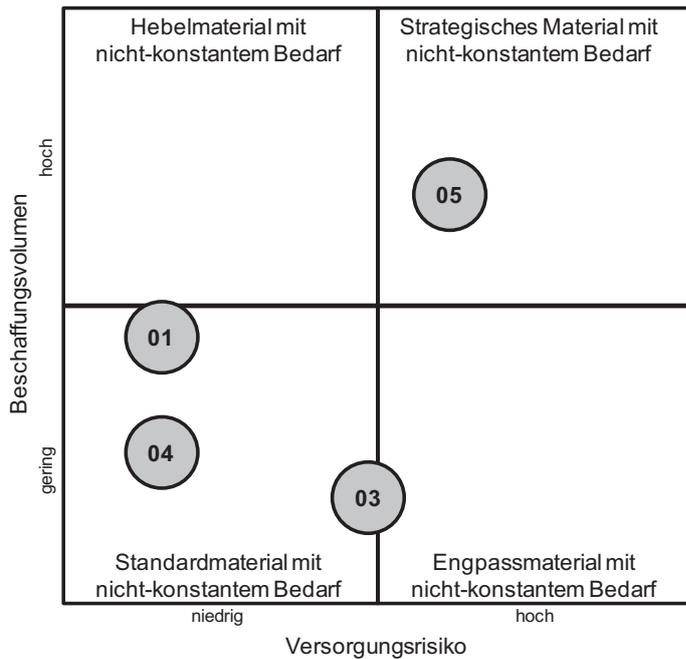


Abbildung 5.10: Materialportfolio für das fiktive Beispiel bei nicht-konstantem Bedarf<sup>740</sup>

**Präzisionsteile (05)** können als strategisches Material eingeordnet werden und bieten aufgrund des hohen Versorgungsrisikos, der Marktdifferenzierung und gleichzeitig schlecht planbarem Bedarf kein Bündelungspotenzial. Aufgrund des eher sporadischen Bedarfs kann es trotz des hohen Einkaufsvolumens zu Know-how-Defiziten bei den eigenen Mitarbeitern kommen. Der Einsatz eines Beschaffungsberatungsdienstleisters, insb. in Form des Co-Sourcing, kann zu einem Know-how-Transfer für die Beschaffung dieses strategisch wichtigen Materials in das eigene Unternehmen führen.

Die Strategie für Standardmaterial bei konstantem Bedarf sieht den Einsatz eines gemeinschaftlichen Katalogbeschaffungssystems bzw. von entsprechenden BDL vor. Lieferanten für diese Materialien sollten ein sehr breites Materialspektrum liefern können, damit Standardmaterialien mit nicht-konstantem Bedarf problemlos mitbeschafft werden können. Beim Einsatz eines umfassenden Beschaffungs-Outsourcing-Dienstleisters ist es die Aufgabe des Dienstleisters, möglichst breite Materialsortimente anzubieten. In den Bereich des nicht-konstant benötigten Standardmaterials fallen in diesem Beispiel **Dienstleistungen (04)**. Auf der Grenze zwischen Standardmaterial und Hebelmaterial sind **Elektroteile (01)** einzuordnen. Aufgrund des mittelhohen Einkaufsvolumens ist der Einsatz eines elektronischen Marktplatzes

<sup>740</sup>

Eigene Darstellung.

bei anfallendem Bedarf zur Durchführung von Ad-hoc- Beschaffungskoperationen sinnvoll.

**Werkzeuge (03)** liegen auf der Grenze zwischen Standardmaterial und Engpassmaterial mit nicht-konstantem Bedarf und besitzen in diesem Beispiel ein mittleres Versorgungsrisiko, was auf spezialisierte Werkzeuge schließen lässt. Sollte keine gemeinsame Abwicklung mit den o.g. Standardmaterialien möglich sein, kann ein Beschaffungsberatungs-Dienstleister die globale Beschaffungsmarktforschung und das Auffinden alternativer Bezugsquellen unterstützen. Auf diese Weise kann das vorhandene Abhängigkeits-Risiko zu einzelnen Lieferanten verringert werden.

## 5.5 Strategieimplementierung

### 5.5.1 Partnerwahl

Der Partnerbestimmung kommt in Beschaffungskoperationen eine tragende Rolle zu. Die Datengrundlage zur Identifikation geeigneter Partner kommt, neben den ggf. bereits vorhandenen potenziellen Partnerorganisationen und den unternehmensinternen Partnern<sup>741</sup>, aus der Branchenstrukturanalyse. Im Rahmen dieser Analyse werden entsprechende Lieferanten (Chain Sourcing), Konkurrenten (Coopetition Sourcing) und neutrale Unternehmen ermittelt bzw. Anforderungen für ähnliche Branchen zum Auffinden branchenfremder Partner definiert (Cooperative Sourcing). Im Rahmen der Strategieimplementierung wird der Kontakt zu gewünschten Kooperationspartnern, falls noch nicht vorhanden, hergestellt.

*Eßig* unterscheidet im Rahmen der Kompatibilitätspolitik zwischen der Partner-Kompatibilitätspolitik, Ziel-Kompatibilitätspolitik und Substratpolitik. Bei der **Partner-Kompatibilitätspolitik** werden die für die entsprechende Beschaffungskoperationsform kompatiblen Kooperationspartner ausgewählt. Die Anforderungen an potenzielle Partner ergeben sich aus der entsprechenden Kooperationsstrategie und den daraus abgeleiteten Ausgestaltungsmerkmalen der Kooperation, wie sie in Kapitel 4 für jede Variante beschrieben sind. Es können darüber hinaus weitere Aspekte, bspw. standardisierte Materialklassifikationssysteme, IT-Systeme, logistische Fähigkeiten und Know-how, eine wichtige Rolle bei der Partnerwahl spielen. Besonders beim Cooperative und Coopetition Sourcing sind homogene Partnerunternehmen mit ähn-

---

<sup>741</sup> Siehe hierzu auch die Materialbedarfsanalyse in Kapitel 5.3.2.

lichen Bedarfsmengen vorteilhaft.<sup>742</sup> *Schotanus/Telgen/de Boer* beschreiben das Problem der unfairen Verteilung des Nutzens bei inhomogenen Bedarfsmengen und gleichen Preisen.<sup>743</sup> *Arnold* beschreibt in seinem Konzept des *Fit* zur Partnerwahl in Beschaffungsk Kooperationen den *Fundamentalen Fit*, den *Strategischen Fit*, den *Kulturellen Fit* und letztendlich den *Beschaffungs-Fit*.<sup>744</sup> Die Suche nach potenziellen Partnern kann unter Verwendung der so genannten Suchspirale durchgeführt werden. Dabei werden verbleibende Kooperationspartner nach und nach weiter eingegrenzt, bis nur noch eine kleine Anzahl an Kandidaten übrig bleibt.<sup>745</sup> Die **Ziel-Kompatibilitätspolitik** stimmt die Zielsysteme der kooperierenden Partner aufeinander ab. In der single item-Beschaffungsk Kooperation verfolgen die Partner ein einziges gemeinsames Ziel. In der multiple item-Beschaffungsk Kooperation werden Zielbundel verfolgt, wobei darauf zu achten ist, dass die Zielrichtung kompatibel ist.<sup>746</sup> Bei der **Substratpolitik** werden die vertraglichen Grundlagen der Kooperation entsprechend der gewünschten Vorgaben aus den Ausgestaltungsmerkmalen der Kooperation aus Kapitel 4 festgelegt.<sup>747</sup> Bei der überbetrieblichen Partnerwahl spielen kartellrechtliche Fragestellungen ebenfalls eine Rolle und sollten vor Beginn der Kooperation geprüft werden.<sup>748</sup>

Weniger aufwendig gestaltet sich die Suche nach **BDL**. Je nach Tiefe der Integration des Dienstleisters kann sich eine Partnersuche aber auch hier als komplexe Aufgabe gestalten. Zunächst wird im Requirements-Engineering<sup>749</sup> analysiert, welche Anforderungen an die zu erbringende Dienstleistung bestehen. Ergebnis der Analyse ist eine

---

<sup>742</sup> Vgl. Halbleib, M. 2005, S.398f. *Boutellier/Zagler* nennen Kriterien für Kooperationspartner, die allerdings nicht auf verschiedene Varianten von Beschaffungsk Kooperationen abgestimmt sind. *Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.82ff.* *Eßig* beschreibt eine Checkliste zur Partnerwahl bei Einkaufsk Kooperationen. Vgl. *Eßig, M. 2007, S.121.* *Westermann* beschreibt Gesichtspunkte für die Standortwahl und die Kooperationspartnerwahl. Vgl. *Westermann, H. 1999, S.35.*

<sup>743</sup> Siehe hierzu ausführlich *Schotanus, F./Telgen, J./Boer, L.de 2008, S.162ff.*

<sup>744</sup> Vgl. *Arnold, U. 1998b, S.57ff.*

<sup>745</sup> Siehe hierzu auch *Eßig, M. 2002, S.271ff.*; *Eßig, M. 1999, S.128ff.*; *Weiber, R./Kollmann, T./Pohl, A. 2006, S.111ff.* Ein ähnliches Vorgehen beschreiben auch *Appelfeller/Buchholz* als eine Methode der Beschaffungsmarktanalyse. Vgl. *Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.38ff.*

<sup>746</sup> Vgl. *Arnold, U. 1998b, S.53ff.*; *Eßig, M. 2001, S33f.*

<sup>747</sup> Vgl. *Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.74ff.*; *Eßig, M. 1999, 129ff.*; *Eßig, M. 2001, S.34f.*; *Eßig, M. 2002, S.270ff.* *Westermann* beschreibt Gesichtspunkte für die Vertragsgestaltung in Kooperationspartnern. Vgl. *Westermann, H. 1999, S.35.*

<sup>748</sup> Es wird an dieser Stelle auf die aktuelle Rechtsprechung verwiesen.

<sup>749</sup> Auch Anforderungsanalyse genannt. Vgl. *Hansen, H.R./Neumann, G. 2005, S.253.*

Anforderungsspezifikation, mit der die Eingrenzung der potenziellen Dienstleistungspartner durchgeführt werden kann.<sup>750</sup>

### 5.5.2 Prozesse

Die Gestaltung der Prozesse für Beschaffungskoperationen ist an das 3-Ebenen-Modell des SRM angelehnt und soll als eine Erweiterung verstanden werden. Es wird folglich zwischen drei Prozessebenen unterschieden. Die erste Prozessebene der **Beschaffungsgesamtstrategie** beschreibt den Prozess des Strategischen Managements und besteht, wie bereits in Kapitel 5.1.2 beschrieben, aus den Phasen Strategische Analyse, Strategieformulierung und -auswahl sowie Strategieimplementierung. Kapitel 5 dieser Arbeit beschäftigt sich detailliert mit dieser Prozessebene und ist entsprechend aufgebaut.

Die zweite Prozessebene beschäftigt sich mit dem **strategischen Beschaffungsprozess auf Materialgruppenebene** und unterscheidet, wie in Abbildung 5.11 dargestellt, die Phasen Vorbereitung, Anbahnung und Vereinbarung. Die im Folgenden beschriebenen Phasen fokussieren jeweils die Abwicklung innerhalb einer Beschaffungskoperation und stellen somit eine konsequente Fortführung der entsprechenden Prozesse für einzelne Organisationen dar.<sup>751</sup>

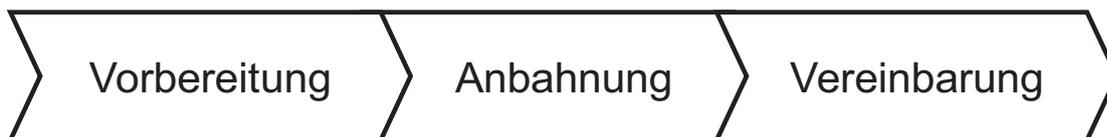


Abbildung 5.11: Strategischer Beschaffungsprozess auf Materialgruppenebene für Beschaffungskoperationen<sup>752</sup>

#### □ Vorbereitung

In der Phase der Vorbereitung sind von allen Kooperationspartnern gemeinschaftlich Lieferanten und die dazugehörigen Lieferantenbeziehungen zu definieren. Zu den Lieferantenbeziehungen werden die in Kapitel 2.2.1.4 beschriebenen Aspekte in den vier Schwerpunktthemen Lieferantenbasis, vertikale Kooperationsintensität, horizon-

<sup>750</sup> Siehe hierzu auch das von *Hansen/Neumann* beschriebene Vorgehen zur Anforderungsanalyse bei der Entwicklung von Informationssystemen. Vgl. Hansen, H.R./Neumann, G. 2005, S.253ff.

<sup>751</sup> Für eine detaillierte Prozessbeschreibung siehe Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.109ff.

<sup>752</sup> Übernommen von Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.6.

tale Kooperationsintensität und Materialgruppe gezählt. Es ist bspw. zu klären, ob eine Materialgruppe bei einem Lieferanten im In- oder Ausland bezogen werden, ob Single Sourcing oder Multiple Sourcing angewendet werden oder ob ein Beschaffungsdienstleister zur Koordination eingesetzt werden soll. Je mehr Aspekte innerhalb der Beschaffungsk Kooperation im Vorfeld einen Konsens finden, desto weniger Konfliktpotenzial besteht während der weiteren Durchführung. Von den Kooperationspartnern sind in dieser Phase ebenfalls die langfristigen Bedarfe der zu bündelnden Materialien zu konsolidieren. Die Vorbereitungsphase kann in Materialgruppenprojekten mit allen beteiligten Partnern abgewickelt werden.<sup>753</sup>

#### □ **Anbahnung**

Die Phase der Anbahnung zeichnet sich durch den Erstkontakt zum potenziellen Lieferanten aus. Die Beschaffungsk Kooperation sollte in dieser Phase geschlossen auftreten, um eine entsprechende Verhandlungsstärke zu demonstrieren. Je nachdem, worauf man sich in der Vorbereitungsphase geeinigt hat, kann der Lieferantenkontakt durch die Partner gemeinschaftlich in Form eines Teams, durch einen ausgewählten Vertreter, wie den Lead-Buyer für eine Materialgruppe, oder durch einen entsprechenden Beschaffungsdienstleister stattfinden. Die Kontaktperson bzw. das Kontaktteam stellt Anfragen an die potenziellen Lieferanten und wertet die eingehenden Angebote aus.<sup>754</sup>

#### □ **Vereinbarung**

In der Vereinbarungsphase werden mit einem ausgewählten Kreis potenzieller Lieferanten Konditionen, bspw. Preise, Abnahme- bzw. Liefermengen oder Preisvorbehaltsklauseln, verhandelt. Im Ergebnis wird ein entsprechender Vertrag zwischen den Partnern der Beschaffungsk Kooperation und dem ausgewählten Lieferanten vereinbart. Der Vertrag kann sich auf einen einzelnen Beschaffungsvorgang beziehen oder als Rahmenvertrag für einen längeren Zeitraum gelten. Die einzelnen Bezugskonditionen der Partner sind im Rahmen der Vereinbarungsphase festzulegen. Kleinere Partner mit entsprechenden Abnahmemengen bekommen ggf. nicht die gleichen Bezugspreise wie große Partner. Unterschiedliche Abnahmemengen können sich aller-

---

<sup>753</sup> Vgl. Arnold, U. 1998b, S.38f.; Eßig, M. 1999, S.151ff.; Eßig, M. 2007, S.122ff.; Meyer, T. 2006b, S.42; Pfohl, H.-C./Large, R.O. 2003, S.441; Saggau, B. 2007, S.141ff.

<sup>754</sup> Vgl. Arnold, U. 1998b, S.32ff.; Eßig, M. 1999, S.151ff.; Eßig, M. 2007, S.122ff.; Meyer, T. 2006b, S.42; Pfohl, H.-C./Large, R.O. 2003, S.441; Saggau, B. 2007, S.141ff.

dings materialgruppenübergreifend ausgleichen.<sup>755</sup> Die Abstimmung der Bezugskonditionen ist ein sensibles Thema und bedarf einer fairen, internen Verhandlung.<sup>756</sup>

Die dritte Prozessebene beschäftigt sich mit dem **operativen Beschaffungsprozess** und unterscheidet, wie in Abbildung 5.12 zu sehen, die Phasen Bedarfsermittlung, Bestellung und Abwicklung. Auch hier wird jeweils die Abwicklung jeder Phase innerhalb einer Beschaffungskoperation thematisiert, wodurch die Prozessbeschreibung wieder als Erweiterung zur Prozessabwicklung einzelner Organisationen zu verstehen ist.<sup>757</sup>



Abbildung 5.12: Operativer Beschaffungsprozess für Beschaffungskoperationen<sup>758</sup>

#### □ Bedarfsermittlung

Die Bedarfsermittlung im operativen Beschaffungsprozess bezieht sich auf kurzfristige Bedarfe und grenzt sich somit von der langfristigen Bedarfsplanung im Rahmen der Vorbereitungsphase im strategischen Beschaffungsprozess ab.<sup>759</sup> Die Bedarfsermittlung kann bei Beschaffungskoperationen zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt werden. Die erste Variante beinhaltet den Abschluss eines Rahmenvertrags, wie in der oben beschriebenen Vereinbarungsphase beschrieben. In diesem Fall ist die Bedarfsermittlung von jedem Partner individuell durchzuführen, nachdem die Rahmenverträge ausgehandelt worden sind.<sup>760</sup> In der zweiten Variante wird in der Vereinbarungsphase kein Rahmenvertrag verhandelt, sondern ein Einzelbeschaffungsvertrag. Für diesen Fall wird die konkrete Bedarfsermittlung bereits der Anbahnungsphase des strategischen Beschaffungsprozesses auf Materialgruppen-

<sup>755</sup> Siehe hierzu bspw. Kapitel 5.3.4.

<sup>756</sup> Vgl. Arnold, U. 1998b, S.42ff.; Eßig, M. 1999, S.151ff.; Eßig, M. 2007, S.122ff.; Meyer, T. 2006b, S.42; Pfohl, H.-C./Large, R.O. 2003, S.441; Saggau, B. 2007, S.141ff.

<sup>757</sup> Für eine detaillierte Prozessbeschreibung siehe Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.149ff.

<sup>758</sup> Übernommen von Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.6.

<sup>759</sup> Die operative Bedarfsermittlung stellt kurzfristige Bedarfe fest. Die strategische Bedarfsplanung stellt längerfristige Bedarfe, bspw. zur Verhandlung von Rahmenverträgen, fest.

<sup>760</sup> Auf Basis der Bedarfsermittlung können Abrufe aus gemeinschaftlich verhandelten Rahmenverträgen stattfinden.

ebene vorgeschaltet, da es sich hierbei um einmalige und kurzfristig zu befriedigende Bedarfe handelt.<sup>761</sup>

### □ Bestellung

Die Bestellung schließt sich der Bedarfsermittlung an. Auch hier sind unterschiedliche Vorgehensweisen möglich. Bei der oben beschriebenen ersten Variante des Rahmenvertrages werden die ermittelten Bedarfe der Partner entweder individuell an den Lieferanten übermittelt oder zunächst konsolidiert und anschließend gebündelt übermittelt. Die Datenbündelung kann von einem ausgewählten Partner, bspw. dem Lead Buyer, durchgeführt werden oder von einem Beschaffungsdienstleister. In der zweiten Variante des Einzelbeschaffungsvertrages schließt sich die Bestellung direkt an die Vertragsvereinbarung an und wird separat oder gebündelt, bspw. bei der Abwicklung über elektronische Marktplätze, an den Lieferanten übermittelt.<sup>762</sup>

### □ Abwicklung

Bei der Abwicklung der Bestellung wird das bestellte Material durch den Lieferanten oder einen Dienstleister an die einzelnen Partner geliefert. Die Rechnung wird vom Lieferanten entweder separat auf Basis des verhandelten Vertrages an jeden einzelnen Partner gestellt oder ein BDL übernimmt die konsolidierte Abwicklung. Dabei führt der BDL die Rechnungen entweder zusammen und gibt sie weiter oder tritt in Vorleistung und stellt eine eigene Rechnung an das beschaffende Unternehmen. Die Abwicklung schließt mit einer Prüfung auf Nachverhandlung innerhalb der Beschaffungskoope ration ab. Auf diese Weise sollen ungerechtfertigte Preisunterschiede schnell erkannt und behoben werden, um den dauerhaften Erfolg der Beschaffungskoope rationen zu sichern.<sup>763</sup>

Für den operativen Beschaffungsprozess sind, wie bereits in Kapitel 2.2.2.3 erwähnt, unterschiedliche **Prozessvarianten** denkbar. Für eine Beschaffungskoope ration besonders geeignet sind die eher risikolosen Beschaffungsmodelle, wie die Vorratsbeschaffung oder die Einzelbeschaffung bei einmaligen Kooperationsaktivitäten. Über den Einsatz eines gemeinsam bestimmten Dienstleisters kann ebenfalls problemlos ein Standardteilemanagement oder die Katalogbeschaffung implementiert werden. Das Vendor Managed Inventory bzw. das Vertragslagerkonzept bietet sich aufgrund

---

<sup>761</sup> Vgl. Saggau, B. 2007, S.141ff.

<sup>762</sup> Vgl. Arnold, U. 1998b, S.32ff.; Saggau, B. 2007, S.141ff. Meyer spricht bei der Beauftragung von separaten, individuellen Aufträgen. Vgl. Meyer, T. 2006b, S.42.

<sup>763</sup> Vgl. Saggau, B. 2007, S.141ff.

der informationstechnologischen Integration des Lieferanten eher für festere Partnerschaften mit einem Lieferanten an. Eine Kooperation müsste sich schon längerfristig an einen Lieferanten binden, was ggf. nicht im Interesse jedes Partners ist. Produktionssynchrone Beschaffungsmodelle setzen eine noch weitreichendere Integration mit den Lieferanten voraus und fallen daher mehr oder weniger raus. Die Investitionsgüterbeschaffung beschäftigt sich i.d.R. mit spezifischem Anlagevermögen und ist nur dann für eine Kooperation geeignet, wenn die Partner entsprechende Investitionsgüter bei einem Lieferanten beziehen.<sup>764</sup> Die Dienstleistungsbeschaffung ist nur im Falle von standardisierten Dienstleistungen im Rahmen einer Kooperation durchführbar, bspw. bei Standardversicherungen. Spezifische Dienstleistungen, wie Beratungsleistungen, können dagegen nicht gebündelt werden.

### 5.5.3 Strukturen

Im Sinne von *structure follows strategy* sind organisatorische Lösungen zu entwickeln, um die gewählten Kooperationsstrategien umsetzen zu können. Basierend auf den in Kapitel 2.2.3 beschriebenen Grundlagen sind kooperationspezifische Implementierungsvarianten zu definieren.<sup>765</sup>

#### □ Handlungsspielraum

Die strategische Beschaffung wird für die gebündelten Materialgruppen innerhalb der Beschaffungskoperation, wie bei der Prozessbeschreibung bereits ersichtlich, von den Kooperationspartnern gemeinschaftlich durchgeführt. Es bietet sich hierfür die Gründung eines neuen Unternehmens, bspw. in Form eines Joint-Ventures, an oder die Projektvariante bei zeitlich begrenzten Kooperationsprojekten, welche als Sekundärorganisation angewendet die bestehenden Beschaffungsorganisationen der kooperierenden Partner überlagert. Eine weitere Alternative bietet die Vergabe von Verantwortlichkeiten an einzelne Kooperationspartner. Die strategischen Beschaf-

---

<sup>764</sup> Ein Beispiel für die gemeinsame Beschaffung von Investitionsgütern ist die o.g. Beschaffungskooperation zwischen *American Airlines* und *Delta Airlines* bei der Beschaffung von Fluggeräten beim Schlüssellieferant *Boeing*. Vgl. Eßig, M. 2007, S.108.

<sup>765</sup> Die in Kapitel 4 beschriebenen Kooperationsformen beinhalten bereits Teilaspekte der strukturellen Ausgestaltung von Beschaffungskoperationen, welche im Folgenden wieder aufgenommen werden.

fungsaufgaben beinhalten die o.g. strategischen Teilprozesse der Vorbereitung, Anbahnung und Vereinbarung auf Materialgruppenebene.<sup>766</sup>

Die operative Beschaffung kann ebenfalls von den Verantwortlichen der strategischen Aufgaben übernommen werden, jedoch bietet sich auch eine Trennung der Teilaufgaben entsprechend der einzelnen Bedarfe der Kooperationspartner an. Dabei bestellt jeder Bedarfsträger auf Basis der im strategischen Beschaffungsprozess vereinbarten gemeinschaftlichen Verträge seine individuellen Bedarfe beim Lieferanten. Es werden die Teilprozesse der Bedarfsermittlung, Bestellung und Abwicklung durchlaufen.

#### □ Zentralisierungsgrad

Die organisatorischen Lösungen zur Umsetzung von Beschaffungsk Kooperationen liegen im Spannungsfeld zwischen einer zentralen und dezentralen Beschaffungsorganisation. Eine rein zentrale Abwicklung wird durch die Gründung einer zentralen Organisationseinheit, bspw. eines Gemeinschaftsunternehmens oder einer Zentralabteilung, erreicht. Bei rein dezentralen Lösungen, wie es z.B. beim Lead Buyer Konzept der Fall ist, bringen sich die Kooperationspartner ohne eine zentrale Einheit in das Projekt ein. Im Kontinuum zwischen beiden Extremen sind weitere hybride Formen denkbar. Ein typisches Beispiel stellt die organisatorische Trennung von strategischen und operativen Beschaffungsaufgaben für die Kooperation dar, wobei die strategische Beschaffung zentralisiert und die operative Beschaffung dezentral abgewickelt wird.<sup>767</sup>

#### □ Aufgabenspezialisierung

Die Trennung von strategischen und operativen Aufgaben ist für Beschaffungsk Kooperationen sinnvoll. Bei strategischen Themen, wie Beschaffungsmarktforschung, Ausschreibungsmanagement und Vertragsverhandlungen, sollten die Partner kooperativ als Kollektiv ggü. den Lieferanten auftreten. Die operativen Themen, wie Bedarfsermittlung, Bestellung und Abwicklung, müssen nicht mehr als Kollektiv wahrgenommen werden, sondern können mit Bezug auf die gemeinschaftlich verhandelten Verträge individuell vollzogen werden. Gleichzeitig zu dieser funktionalen Trennung wird auch in Beschaffungsk Kooperationen objektorientiert nach Materialgruppen gearbeitet

---

<sup>766</sup> Vgl. Eßig, M. 2001, S.34f.; Eßig, M. 2002, S.273. Siehe auch Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.84.

<sup>767</sup> Vgl. Eßig, M. 2001, S.34f.; Eßig, M. 2002, S.273. Siehe auch Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.84.

und entsprechende Verantwortungen definiert. Die funktionalen Aufgaben sind folglich für jede Materialgruppen durch entsprechende Verantwortlichkeiten durchzuführen.

#### □ **Struktur der Weisungslinien**

Das Einliniensystem wird bei Beschaffungskoperationen eher keine Anwendung finden, da eine Kooperation per Definition aus mindestens zwei Organisationseinheiten bestehen muss. Die Struktur der Weisungslinien kann sich dabei als sehr komplex herausstellen. In hybriden Organisationsformen können Einkaufsmitarbeiter bereits innerbetrieblich einen funktionalen Beschaffungsleiter und einen objektorientierten Materialgruppenleiter als Vorgesetzte haben. Wird im Rahmen einer Kooperation bspw. eine neue organisatorische Einheit gegründet, stellt sich die Frage, wer für den Bereich der Beschaffungskoperation als verantwortlicher Vorgesetzter agiert. Im Extremfall kommen pro Kooperationspartner verschiedene Personen in Frage. Da es sich bei Beschaffungskoperationen um organisationsübergreifende Aktivitäten handelt, sind Verantwortlichkeiten gemeinsam mit allen Partnern zu definieren. In dezentralen Strukturen, wie dem Lead Buyer Konzept, sind z.B. entsprechende Hauptverantwortliche für die zu bündelnden Materialgruppen zu benennen.

#### □ **Kooperationsgrad**

Der Kooperationsgrad ist wesentlicher Bestandteil des dritten und vierten Kapitels dieser Arbeit. Wie bereits erwähnt, kann es überbetrieblich zu einem Kontinuum verschiedener Kooperationsformen zwischen den Extremen Markt und Unternehmen kommen. Auch innerbetrieblich sind konzern- bzw. unternehmensweite Beschaffungskoperationen möglich.<sup>768</sup>

#### □ **Internationalisierungsgrad**

Der Internationalisierungsgrad spielt bei der Wahl potenzieller Kooperationspartner eine wichtige Rolle. International tätige Konzerne besitzen oftmals globale Korrespondenzen. Eine Kooperation mit internationalen Partnern stellt diese Unternehmen vor keine großen Probleme. Regional verankerte Unternehmen sollten sich bei der Auswahl möglicher Kooperationspartner auf regionale Organisationen beschränken. Durch regionale Beschaffungskoperationen kleiner und mittelständischer Unternehmen werden größere Abnahmemengen aggregiert, wodurch sich allerdings auch

---

<sup>768</sup>

Siehe hierzu die Herleitung unterschiedlicher Formen von Beschaffungskoperationen in Kapitel 3 sowie die Beschreibung dieser in Kapitel 4.

für diese Unternehmen internationale Einkaufsbüros anbieten können. Zum einen kann sich ein solches Einkaufsbüro aufgrund der gebündelten Nachfragemenge lohnen, zum anderen wird das Risiko auf mehrere Schultern verteilt. Auf diese Weise können auch kleinere Unternehmen davon profitieren, auf den internationalen Beschaffungsmärkten vor Ort Kontakte zu knüpfen und zu entsprechenden Konditionen beschaffen zu können.<sup>769</sup>

#### □ **Stellung der Beschaffung in der Unternehmenshierarchie**

Zur Umsetzung von Beschaffungsk Kooperationen ist die Unterstützung des Top Managements sehr wichtig. Die Beschaffung muss im Unternehmen einen hohen Stellenwert haben, damit die Sichtweise über die rein individuelle und meist operativ geprägte Beschaffung hinausreicht. Nur so können die Chancen beschaffungsstrategischer Vorhaben, insb. mit überbetrieblichem Charakter, erkannt und umgesetzt werden. Aus diesem Grund ist es vorteilhaft, wenn die höchste Beschaffungsverantwortung möglichst direkt an die Unternehmensleitung berichtet, um dem Kooperationsvorhaben die notwendige Unterstützung zu sichern.

### **5.5.4 Systeme**

#### **5.5.4.1 IT-Systeme**

Zur Unterstützung der Beschaffungsprozesse in Beschaffungsk Kooperationen bieten sich einige Funktionalitäten von SRM-Systemen, wie sie in Kapitel 2.2.4.1 beschrieben worden sind, an.

Besonders für den **strategischen Beschaffungsprozess auf Materialgruppenebene** sind die Module eCollaboration, eRFX und Contract für Beschaffungsk Kooperationen sehr hilfreich. In der Vorbereitungsphase können im Rahmen der langfristigen Bedarfsbündelung die Einzelbedarfe der Kooperationsteilnehmer über eine elektronische Bündelungsplattform, wie in Abbildung 5.13 dargestellt, zu einem Gesamtbedarf konsolidiert werden. Das Modul **eCollaboration** in SRM-Systemen sollte entsprechende Funktionalitäten besitzen.

---

<sup>769</sup>

Siehe hierzu beispielhaft Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.80ff.

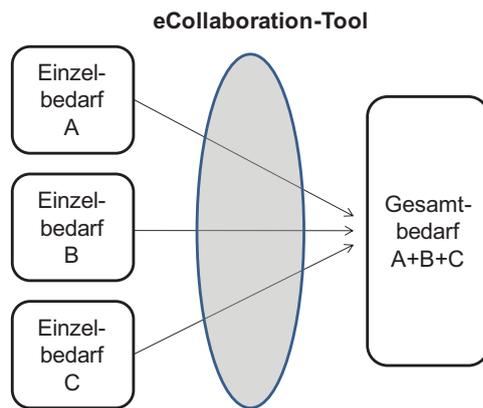


Abbildung 5.13: Bedarfsbündelung durch ein eCollaboration-Tool<sup>770</sup>

Jeder Kooperationspartner benötigt einen Systemzugang. Bedarfsmeldungen einzelner Teilnehmer werden auf einer zentralen Datenbank hinterlegt und automatisch an die koordinierende Stelle der Beschaffungskoperation bzw. weitere potenzielle Bedarfsträger geleitet. Diese können anschließend die zentrale Bedarfsmeldung um eigene Bedarfe erweitern. Wichtige Funktionalitäten von eCollaboration-Tools sind folglich die zentrale Datenspeicherung und Versionierung von Bedarfsmeldungen sowie die automatische Informationsverbreitung unter den Kooperationspartnern.

Im Rahmen der anschließenden Anbahnungsphase wird Kontakt zu den Lieferanten aufgenommen. Die Anfrage und Vertragsverhandlung ist von den Kooperationspartnern gemeinschaftlich durchzuführen. Eine zentrale Ausschreibungsfunktion, wie sie **eRFX-Tools** beinhalten, bietet sich an. Die zuvor gebündelten langfristigen Bedarfe der Partner werden in einer gemeinschaftlichen Ausschreibung definiert und auf Basis dieser Ausschreibung Angebote von potenziellen Lieferanten eingeholt. Der Kontakt zu den Lieferanten kann bei gelisteten Lieferanten über den **Supplier Self Service** stattfinden oder bei nicht gelisteten Lieferanten über eMail. Die Lieferanten reichen ihre Angebote über einen vorgefertigten, elektronischen Standardfragebogen ein, welcher anschließend vom eRFX-Tool automatisiert ausgewertet werden kann. Es ist an dieser Stelle zu vermeiden, dass jeder Partner in Eigenregie Auswertungen der Angebote durchführt. Wichtige Funktionalitäten von eRFX-Tools sind daher die Erstellung standardisierter Ausschreibungsunterlagen, der Informationsaustausch mit den Bietern sowie eine automatische Angebotsauswertung.<sup>771</sup>

<sup>770</sup> Sehr ähnlich Eßig, M. 2007, S.106.

<sup>771</sup> Für eine Beschreibung des internetbasierten Ausschreibungsprozess siehe Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.123f.

Werden zentrale Kontrakte mit den Lieferanten ausgehandelt, dann bietet sich der Einsatz eines **Contract-Tools** besonders an. Ein zentraler Kontraktserver ist für die Kooperationspartner sehr hilfreich, da sie auf Basis der dort hinterlegten Kontrakte Abrufbestellungen durchführen können. Änderungen an Kontrakten, bspw. im Rahmen einer Nachverhandlung, müssen nur einmal bearbeitet werden und stehen allen Teilnehmer direkt in aktualisierter Form zur Verfügung. Wichtige Funktionalitäten von Contract-Tools sind folglich die zentrale Datenspeicherung und Versionierung von Kontrakten sowie die automatische Informationsverbreitung bei Aktualisierungen.<sup>772</sup>

Der **operative Beschaffungsprozess** wird von den Kooperationspartnern entweder individuell oder ebenfalls gemeinschaftlich durchgeführt. Die Phasen Bestellung und Abwicklung können im Gegensatz zur stets individuell durchzuführenden Bedarfsermittlung auch gemeinsam vorgenommen werden. Für die gemeinsame Bearbeitung der Phasen Bestellung und Abwicklung ist es zunächst notwendig, die individuell ermittelten operativen Bedarfe zu bündeln. Für diesen Zweck wird, wie bereits im strategischen Beschaffungsprozess auf Materialgruppenebene, das Modul **eCollaboration** eingesetzt. Der Kontakt zu den gelisteten Lieferanten findet über den **Supplier Self Service** statt. Ausgetauschte Daten können bspw. Bestellungen, Auftragsbestätigungen, Avisierungen oder Rechnungen sein. Im Falle der Katalogbeschaffung, welche i.d.R. für indirekte Standardmaterialien durchgeführt wird, führt alternativ zur gemeinschaftlichen Bestellung jeder Kooperationspartner eine individuelle Bestellung über das gemeinschaftliche Modul **DPS/Ordering** beim Lieferanten durch. Notwendig hierfür ist ein entsprechendes Katalogbestellsystem, welches für alle Kooperationspartner zugänglich ist und die aktuell verhandelten Materialsortimente und -preise beinhaltet.

Den Bereich des Kooperationscontrollings kann das Modul **Auswertung und Monitoring** unterstützen. Um möglichst umfangreiche Auswertungen durchführen zu können ist es sinnvoll, sowohl strategische als auch operative Beschaffungsprozesse kooperationsweit über ein zentrales SRM-System abzuwickeln. Die Daten, die während der Prozessabwicklung anfallen, können somit vollständig und zentral ausgewertet werden.

Bei der **Implementierung des SRM-Systems** ist der eigene Betrieb nur dann geeignet, wenn die Kooperationsteilnehmer ein eigenständiges Unternehmen gründen

---

<sup>772</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.16.

bzw. für rein innerbetriebliche Kooperationen. Für die weiteren organisatorischen Lösungen ist der eigene Betrieb nicht sinnvoll, da hierzu ein Partner ausgewählt werden müsste, der sowohl den Betrieb als auch die Wartung des Systems übernimmt. Ein weiterer Aspekt ist die Öffnung des eigenen Systems für die Kooperationspartner. Für innerbetriebliche Beschaffungsk Kooperationen ist die Vertraulichkeit von Daten kein Problem. Bei überbetrieblichen Kooperationspartnern kann es zu Vorbehalten bezüglich der Öffnung des eigenen IT-Systems kommen. Besser geeignet sind internetbasierte Lösungen, wie sie ein ASP oder elektronischer Marktplatz anbietet. Vorteilhaft bei diesen Lösungen ist die Aufwandsverlagerung für das SRM-System auf einen Dienstleister und die unproblematische Zugangsverwaltung für alle Partner, die neben dem Internetzugang und einem Webbrowser keine weiteren technischen Voraussetzungen erfüllen müssen. Es stellt sich die Entscheidung zwischen einem ASP und einem elektronischen Marktplatz. Grundsätzlich kann der ASP das System oftmals mehr an die Anforderungen seiner Kunden anpassen. Der elektronische Marktplatz bedient auf einer Plattform eine viel größere Anzahl an Unternehmen, weshalb diese Lösungen standardisiert und teils nicht weiter anpassbar sind. Ein Vorteil elektronischer Marktplätze sind zusätzliche Funktionalitäten, bspw. die des schwarzen Brettes. Einzelne Teilnehmer können in Form von Anzeigen die eigenen Bedarfe öffentlich ausschreiben und dadurch potenzielle Bündelungspartner suchen.<sup>773</sup> Auf diese Weise können auch einmalige Beschaffungsk Kooperationen unkompliziert und ohne vertragliche Bindungen zwischen den Kooperationsunternehmen entstehen.<sup>774</sup>

Unterschieden werden elektronische Marktplätze in Bezug auf den Betreiber und die Art und Weise der Abwicklung. Betreiber von Marktplätzen können Lieferanten, beschaffende Unternehmen oder Intermediäre sein. Bei der Art und Weise der Abwicklung kann zwischen Marktplätzen unterschieden werden, die Eigentümer der gehandelten Produkte werden, beschaffenden Unternehmen vorab verhandelte elektronische Kataloge zur Verfügung stellen oder auf Basis ähnlicher Aufträge in Verhandlung mit Lieferanten treten, um über die gebündelten Kundenaufträge Volumenvorteile zu generieren. Für Beschaffungsk Kooperationen bieten sich die von beschaffenden Unternehmen oder Intermediären betriebenen elektronischen Marktplätze an, die auf Basis der konsolidierten Bedarfe in die Verhandlung mit entsprechenden Lieferanten

---

<sup>773</sup> Vgl. Arnold, U./Meyle, R. 2007, S.493f.; Zagler, M. 2001, S.190.

<sup>774</sup> Vgl. Hultman, J./Axelsson, B. 2005, S.178; Zagler, M. 2001, S.188f.

gehen oder bereits vorverhandelte Materialsortimente bspw. in Form von elektronischen Katalogen anbieten.<sup>775</sup>

Bezüglich des **Anbietermodells** bieten sich individuell entwickelte Lösungen nicht an. Unternehmensspezifische Lösungen sind zu speziell und die Investitionen für eine kooperationspezifische Lösung zu hoch. Da nicht alle SRM-Systeme über geeignete Kooperationsmodule verfügen, können über eine Best-of-breed-Lösung geeignete Module, bspw. die wichtigen Module eCollaboration, Contract und eRFX, verschiedener Anbieter kombiniert werden. Neben der vermeintlich besten Funktionalität dieser zusammengewürfelten Lösung ist die Schnittstellenproblematik zwischen den Systemen ein Nachteil, den homogene Standardlösungen nicht haben. Letztere sind in Verbindung mit einem ASP ebenfalls sinnvoll, vorausgesetzt das Standardsystem bietet bereits alle relevanten Module für die kooperative Beschaffung.

Die informationstechnische Unterstützung der Beschaffungsk Kooperation ist generell nur für langfristig angelegte Geschäftsbeziehungen sinnvoll, da es zu Implementierungsaufwänden und Kosten für Betrieb und Pflege kommt. Wichtig ist hierbei auch, dass die Kooperationspartner gemeinschaftlich entscheiden, welche Module bzw. Funktionalitäten genutzt werden sollen, wie die entsprechenden Module implementiert werden sollen und ob eine Best-of-breed-Lösung oder eine Standardlösung unter ökonomischen Gesichtspunkten die bestmögliche Unterstützung bietet.

#### 5.5.4.2 Controlling-Systeme

Wie beschrieben dient das Beschaffungscontrolling u.a. zur Entwicklung und Unterstützung strategischer und operativer Beschaffungsziele sowie deren Zielerreichungskontrolle. Als Steuerungsinstrument und Frühwarnsystem sind Controlling-Systeme auch für Beschaffungsk Kooperationen zu berücksichtigen.<sup>776</sup>

#### □ Kennzahlen

Die zu messenden Erfolgsdeterminanten können, wie schon die betrachteten Aspekte der Wirtschaftlichkeitsanalyse von Beschaffungsk Kooperationen, aus den Zielen und Risiken aus Kapitel 3.4.3 abgeleitet und in konkrete Kennzahlen für die koopera-

---

<sup>775</sup> Vgl. Arnold, U./Meyle, R. 2007, S.491f.; Wang, S./Archer, N. 2007, S.117ff.

<sup>776</sup> Vgl. Wagner, S.M./Weber, J. 2007, S.31ff. Siehe hierzu auch Arnold, U./Warzog, F. 2007, S.320ff.

tive Beschaffung transformiert werden.<sup>777</sup> Zur Bewertung von Beschaffungsk Kooperationen sind von allen Partnern gemeinschaftlich neben den üblichen Kennzahlen zur Messung des Beschaffungserfolgs insb. kooperationspezifische Kennzahlen, wie in Tabelle 5.11 dargestellt, zu definieren.<sup>778</sup>

Kennzahl	Beschreibung
Kosteneinsparungen der Beschaffungsk Kooperation (BK)	Gesamte erzielte Einsparungen der BK zum gesamten Einkaufsvolumen (EKV) der BK
Kosteneinsparungen der Lead Buyer der Beschaffungsk Kooperation (BK)	Gesamte erzielte Einsparungen der einzelnen Lead Buyer zum gesamten Einkaufsvolumen (EKV) des jeweiligen Lead Buyer
Anteil Einkaufsvolumen der Lead Buyer	Einkaufsvolumen der Lead Buyer durch EKV der BK
Budgeteinhaltung	Ist-EKV der BK durch Forecast EKV der BK
Kostentransparenz	Kategorisierbares EKV der BK durch gesamtes EKV der BK
Rahmenvertragsquote	EKV der BK aus Rahmenverträgen durch gesamtes EKV der BK
Verwendung der Beschaffungssysteme	Anzahl Clicks pro Monat oder Anzahl ausgetauschter Datensätze
Bearbeitungszeiten	Abwicklungszeiten von der Bedarfsmeldung bis zur Rechnungsbegleichung
Ausschreibungsintensität	Anzahl eingeholter Angebote pro Ausschreibung
Beschaffungsaufwand je Auftrag	Gesamte Beschaffungskosten der BK pro Monat durch Anzahl Bestellungen pro Monat
Abstimmungsaufwand innerhalb der BK	Anzahl notwendiger Abstimmungssitzungen
Strategische Stoßrichtung der BK	Übereinstimmung der Beschaffungsstrategien der einzelnen Partner
Engagement der Partner	Eingebrachte personelle (z.B. Know-how) und technologische (z.B. IT-Systeme) Kompetenzen in die BK oder Anzahl Weiterbildungsmaßnahmen für die Einkäufer der BK
Kundenzufriedenheit (interner Kunde)	Anzahl Reklamationen
Erreichte Zielkostenvereinbarungen (ZKV)	Anzahl erreichter ZKV der BK durch Anzahl gesamter ZKV der BK
Vertrauen innerhalb der BK	Ist-EKV der einzelnen Partner durch angegebenes EKV bei Vertragsabschluss
Nachhaltigkeit der BK	Faire Nutzenverteilung angepasst an die jeweiligen EKV je Materialgruppe
Konfliktpotenzial innerhalb der BK	Anzahl unkooperativ gelöster Konflikte durch Anzahl aller gelösten Konflikte

Tabelle 5.11: Beispiele für harte und weiche Kennzahlen für Beschaffungsk Kooperationen<sup>779</sup>

<sup>777</sup> Vgl. Arnold, U./Eißig, M. 1997, S.95.

<sup>778</sup> Für Kennzahlen der Beschaffung siehe bspw. Ferreras, M. 2007, S.14ff.; Wagner, S. M./Weber, J. 2007, S.11ff.

<sup>779</sup> Vgl. Bick, W. 2000, S.72; Koppelman, U./Kendzia, R./Klein, C. 2008, S.23; Kümpel, T./Deux, T. 2003, S.243ff.; Weber, J./Bacher, A./Groll, M. 2004, S.163ff. Siehe auch Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.282.

Unterschieden werden kann zwischen harten und weichen Faktoren. Harte Faktoren, bspw. Kosteneinsparungen oder Durchlaufzeiten, können durch entsprechende Kennzahlen konkret beschrieben werden. Bei weichen Faktoren, bspw. Vertrauen oder Konfliktpotenzial, wird zwar versucht, eine quantitativ messbare Kennzahl zu definieren, jedoch kann ein weicher Faktor dadurch i.d.R. nicht ganzheitlich beschrieben werden. Um weiche Faktoren umfassender beurteilen zu können, bieten sich neben Kennzahlen bspw. Nutzwertanalysen, Checklisten oder Stärken-/Schwächen-Profile an.<sup>780</sup> Im Zeitverlauf können Verbesserungen und Verschlechterungen der Kennzahlen, sowohl der direkt beschaffungsrelevanten als auch der kooperationspezifischen Kennzahlen, dokumentiert und ausgewertet werden.<sup>781</sup> Aus einer Erhebung des *Fraunhofer ISI* aus dem Jahr 2001 geht hervor, dass die Messung des Kooperationserfolgs durch spezifische Kennziffern bei Beschaffungsk Kooperationen ggü. Kooperationen anderer Teilbereich am weitesten ausgeprägt ist.<sup>782</sup>

#### □ **Balanced Scorecard (BSC) für Beschaffungsk Kooperationen**

Der Ansatz der Balanced Scorecard wurde in Kapitel 2.2.4.2 verdeutlicht. Dieses Steuerungsinstrument kann auch für Beschaffungsk Kooperationen eingesetzt werden. Wie beschrieben, sollten je nach Anwendungsfall die einzelnen Sichten der Scorecard auf Tauglichkeit überprüft werden bzw. einzelne Sichten weggelassen und/oder erweitert werden. Für Beschaffungsk Kooperationen ist die Integration kooperationspezifischer Sichten sinnvoll. Die u.a. oben beschriebenen harten und weichen Kennzahlen können als Messgrößen für die Sichten der BSC für Beschaffungsk Kooperationen eingesetzt werden. Die Integration kooperationspezifischer Sichten in eine PBSC mit einigen beispielhaften Kennzahlen für Beschaffungsk Kooperationen wird in Tabelle 5.12 dargestellt.<sup>783</sup>

---

<sup>780</sup> Vgl. Balke, N./Küpper, H.-U. 2005, S.1047f.

<sup>781</sup> Vgl. Eßig, M. 2007, S.125f.

<sup>782</sup> Vgl. Eggers, T./Kinkel, S. 2005, S.17.

<sup>783</sup> Vgl. Weber, J./Bacher, A./Groll, M. 2004, S.163ff. Siehe auch Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.282.

Perspektive	Strategische Ziele	Messgrößen	Maßnahmen
Kunden (intern)	Kundenzufriedenheit erhöhen	Anzahl Reklamationen	Kundenfeedback einholen und integrieren
Finanzen	Kosteneinsparung steigern	Einsparungen im Verhältnis zum EKV	Weitere bündelbare Materialgruppen identifizieren
	Budgeteinhaltung	Ist-EKV durch Forecast-EKV	Umfangreichere Ausschreibungen durchführen
Interne Prozesse	Reduzierung der Bearbeitungszeiten	Abwicklungszeit von Bedarfsmeldung bis Rechnungsbegleichung	Beschaffungssystem implementieren und nutzen
	Reduzierung der Prozesskosten	Durchschnittliche Prozesskosten von Bedarfsmeldung bis Rechnungsbegleichung	Beschaffungssystem implementieren und nutzen sowie Gut-schriftenverfahren
Lernen und Entwicklung	Erhöhung des strategischen Beschaffungs-Know-hows	Anzahl Verbesserungsvorschläge je Monat	Aktiv Wissensaustausch zwischen den Partnern fördern
Lieferanten	Reduzierung der Lieferantenbasis	Durchschnittliches EKV pro Lieferant	Konsolidierung auf einheitliche Standardlieferanten
Kooperationsintensität	Datenaustausch zwischen den Partnern erhöhen	Anzahl und Häufigkeit ausgetauschter Datensätze	IT-Vernetzung der Kooperationspartner verbessern
	Abstimmung zwischen den Partnern verbessern	Anzahl der notwendigen Abstimmungssitzungen	Protokollführung systematisieren
Kooperationsqualität	Vertrauen und Zufriedenheit der Partner erhöhen	Ist-EKV durch ursprünglich geplantes EKV	Vision und Grundsätze gemeinsam definieren
	Art der Zusammenarbeit verbessern	Anzahl unkooperativ gelöster Konflikte	„Schiedsrichter“ für die Kooperation einführen

Tabelle 5.12: PBSC für Beschaffungsk Kooperationen mit beispielhaften Kennzahlen<sup>784</sup>

Die **Kundensicht** betrachtet die Zufriedenheit der internen Prozesskunden, meistens der Produktion. Die Kundenzufriedenheit sollte durch den Einsatz einer Beschaffungsk Kooperation gesteigert werden. Die **Finanzperspektive** beleuchtet die Kooperation aus ökonomischer Sicht und überprüft den monetären Erfolg im Zeitverlauf. Bei der Beurteilung der internen **Prozesse** werden, wie bereits oben beschrieben, die gemeinschaftlich durchgeführten strategischen und operativen Beschaffungsprozesse bewertet. Die Perspektive **Lernen und Entwicklung** beurteilt die personellen Ressourcen bspw. in Bezug auf die Steigerung des strategischen Beschaffungs-Know-hows, welcher durch den Wissenstransfer innerhalb der Kooperation stattfinden soll. Die **Lieferantensicht** untersucht die Entwicklung der Lieferantenbasis. Im Falle einer Beschaffungsk Kooperation sollte die Reduzierung der Lieferantenbasis

<sup>784</sup> Vgl. Bick, W. 2000, S.72; Eyholzer, K./Münger, T. 2004, S.14; Koppelman, U./Kendzia, R./Klein, C. 2008, S.23; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.282; Weber, J. 2002, S.222ff.; Weber, J./Bacher, A./Groll, M. 2004, S.163ff.

durch Konsolidierung von Materialbedarfen und entsprechenden Lieferanten im Vordergrund stehen.<sup>785</sup>

Die beiden neuen Perspektiven ggü. der PBSC sind die Kooperationsintensität und -qualität. Während die **Kooperationsintensität** die harten Faktoren einer Kooperation, welche quantitativ gut zu erfassen sind, misst, betrachtet die Kooperationsqualität die weichen Faktoren. Bei den Messgrößen für die **Kooperationsqualität** werden u.a. Indizes für Vertrauen und Zufriedenheit eingesetzt. Eine quantitative Messung von Vertrauen und Zufriedenheit ist sehr schwierig, stellt aber einen wesentlichen Erfolgsfaktor von Beschaffungsk Kooperationen dar. Anhaltspunkte zur Entwicklung geeigneter Kennzahlen für die Messung von Vertrauen und Zufriedenheit sind:<sup>786</sup>

- ▶ Zuverlässigkeit der Partner
- ▶ Reputation im Markt und untereinander
- ▶ Übereinstimmung von Werten
- ▶ Eingebachte personelle und technologische Kompetenzen
- ▶ Fairer Informationsaustausch
- ▶ Loyalität ggü. den Kooperationspartnern

Diese Anhaltspunkte können kaum in quantitativ messbaren Kennzahlen ausgedrückt werden. Die Anwendung der o.g. Instrumente, bspw. der Nutzwertanalyse, bietet sich an. Für die Datenerhebung können Interviews bei den Kooperationspartnern durchgeführt werden.

#### □ **Benchmarking**

Gerade in Beschaffungsk Kooperationen sind kooperationsinterne Benchmarks unter den Kooperationspartnern sinnvoll. Sowohl schwächere Kooperationspartner können identifiziert und entsprechend gefördert werden, als auch starke Mitglieder identifiziert und als Verhandlungsführer für die Beschaffungsk Kooperation eingesetzt werden. Auch bei der arbeitsteiligen Kooperation, z.B. im Rahmen eines Lead Buyer Konzepts, sind die jeweils geeignetsten Lead Buyer zu identifizieren. Anhaltspunkte sind zwar über Kennzahlen, z.B. das anteilige Beschaffungsvolumen oder Nähe zum Beschaffungsmarkt, schnell gefunden, jedoch stellen sie nicht automatisch die Best

---

<sup>785</sup> Vgl. Bick, W. 2000, S.72; Koppelman, U./Kendzia, R./Klein, C. 2008, S.23; Eyholzer, K./Münger, T. 2004, S.14; Sydow, J./Möllering, G. 2004, S.282; Weber, J./Bacher, A./Groll, M. 2004, S.166.

<sup>786</sup> Vgl. Weber, J./Bacher, A./Groll, M. 2004, S.156; Weber, J./Hirsch, B./Bacher, A. 2004, S.5.

Practise Lösung dar. Beim Benchmarking der jeweiligen Lead Buyer können Performanceunterschiede, die die jeweiligen Partner in die Kooperation einbringen, erkannt werden. Es kann bspw. die Frage gestellt werden, ob ein Partner mit schlechterer Performance den gleichen Nutzen aus einer Kooperation ziehen sollte, wie ein Partner mit sehr guter Performance. Es bieten sich zwei Möglichkeiten an. Zum einen kann der Partner ausgetauscht bzw. ausgeschlossen werden, zum anderen kann er über Förderprogramme und Wissenstransfers entwickelt werden. Letzteres ist für die Stabilität innerhalb der Beschaffungsk Kooperation vorteilhaft.

Neben den internen Benchmarks sind Vergleiche mit Konkurrenten, soweit durchführbar, sinnvoll. Ein Ziel von Mittelstandsk Kooperationen ist der gestärkte Marktauftritt, vergleichbar zu einem Großunternehmen, ggü. Lieferanten. Als Best Practise können z.B. die Konditionen entsprechender Konkurrenzkonzerne herangezogen werden. Der Erfolg einer Mittelstandsk Kooperation kann in dem Fall daran gemessen werden, wie nah sie durch die Materialbündelung an diese Konditionen herankommt.

### 5.5.5 Mitarbeiter

Die Anforderungen an die Einkäufer in Beschaffungsk Kooperationen sind hoch. Neben den generellen Beschaffungskompetenzen<sup>787</sup> sind besonders kooperationspezifische Kompetenzen gefragt. Die Anforderungen der unterschiedlichen Organisationen sind besonders bei vielen Kooperationspartnern schwierig aufeinander abzustimmen, sollten aber gleichermaßen berücksichtigt werden. In Verhandlungen mit potenziellen Kooperationspartnern treten die Einkäufer als Diplomaten auf und vertreten konsolidiert die verschiedenen Ziele der Kooperationspartner.<sup>788</sup> Ein breites wirtschaftliches und technisches Know-how ist zur Identifizierung potenzieller Bündelungsobjekte sinnvoll. Werden internationale Beschaffungsk Kooperationen angestrebt, sind internationales Recht, Sprachkenntnisse und Sensibilität für unterschiedliche Kulturen wichtig. Typische Problemfelder sind fehlende Kommunikationsfähigkeit, unterschiedliche Mentalitäten, Qualifikationsdefizite, Egoismen oder fehlende Durchsetzungsmacht.<sup>789</sup> Zur Behebung der Probleme kann jeder Kooperationspartner seine individuellen

---

<sup>787</sup> Auf die allgemeinen Anforderungen an den Beschaffungsmitarbeiter wird an dieser Stelle nicht genauer eingegangen. Siehe hierzu Large, R. 2006, S.301ff.; Paquette, L. 2004, S.190f.; Pechek, H. 2003, S.28ff.; Riggs, D.A./Robbins, S.L. 1998, S.152ff.

<sup>788</sup> Vgl. Meyer, T. 2006b, S.43.

<sup>789</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.39.

Stärken in Form entsprechender Mitarbeiter in das gemeinsame Projekt einbringen. Dadurch können die individuellen Schwächen der einzelnen Teilnehmer überwunden werden.<sup>790</sup>

Zusammenfassend kann im Sinne der Rollenmodelle neben den klassischen Rollen in der Beschaffung, bspw. dem Globalen Beschaffer oder Projektbeschaffer, auch die Rolle des Kooperativen Beschaffers beschrieben werden. Er sollte sich mit **direkten Einkaufsthemen** wie Produktmerkmalen, Vertragsverhandlungen, Kalkulationsfähigkeiten und dem Beschaffungsmarkt auskennen. Auch Themen aus dem Bereich **Management** sind für den Kooperativen Beschaffer sehr wichtig. Besonders hervorzuheben sind die logistischen Prozesse mit deren IT-Unterstützung, Projekt- und Change-Management, Analysefähigkeiten sowie konzeptionelle Stärke. Dem Bereich des **Selbstmanagements** kommt ebenfalls eine bedeutende Rolle zu. Themen wie Kultur, Sprache, Verantwortung, Beziehungen, Teamfähigkeit, Kommunikation, Veränderungsbereitschaft, Kreativität, Konfliktfähigkeit und Empathie, stellen wichtige Kompetenzen des Kooperativen Beschaffers dar. Zusammenfassend kann der Kooperative Beschaffer als ein Mitarbeiter beschrieben werden, der in den verschiedenen Kompetenzfeldern ein hohes bis sehr hohes Niveau erreicht.<sup>791</sup>

---

<sup>790</sup> Vgl. Battocletti, M./Kieninger, F./Lührs, T. 2004.

<sup>791</sup> Vgl. Beer, J. 2006, S.35; Meyer, T. 2006a, S.40; Bolz, D./Buchholz, W./Schoppenhorst, W. 2008, S.9ff. Die Rolle des Operativen Einkäufers stellt bspw. weitaus weniger Anforderungen an den Mitarbeiter als es bei der Rolle des Kooperativen Beschaffers der Fall ist. Für weitere Einkäuferrollen siehe Bolz, D./Buchholz, W./Schoppenhorst, W. 2008, S.9ff.

„So eine Arbeit wird eigentlich nie fertig,  
man muß sie für fertig erklären,  
wenn man nach Zeit und Umständen  
das Mögliche getan hat.“

*Johann Wolfgang von Goethe*

## 6 Schlussbetrachtung

### 6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Wenngleich Beschaffungskoperationen ein altes Phänomen und lange schon relevant für die Praxis sind, ist der Stand der wissenschaftlichen Forschung auf diesem Gebiet noch nicht umfassend genug. Zwar hat es immer wieder Beiträge in der praxisorientierten Literatur gegeben, einschlägige wissenschaftliche Beiträge sind dagegen eher selten zu finden. Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, Beschaffungskoperationen wissenschaftlich einzuordnen, aus den theoretischen Erkenntnissen eine praxisorientierte Systematisierung unterschiedlicher Formen von Beschaffungskoperationen zu entwickeln, sowie auf die materialgruppengetriebene Konzeption von Beschaffungskoperationen einzugehen.

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst:

#### □ **Bezugsrahmen des modernen Beschaffungsmanagements**

Die Basis für erfolgreiche Beschaffungskoperationen bildet eine gut funktionierende Beschaffungsorganisation. Im Sinne von *structure follows strategy* werden zunächst Beschaffungsstrategien entwickeln. Darauf aufbauend werden Beschaffungsprozesse, -strukturen und -systeme abgeleitet, welche zur Umsetzung der entwickelten Beschaffungsstrategien unumgänglich sind. Die in Kapitel 2 besprochenen Grundlagen bilden somit das Grundgerüst für erfolgreiches Beschaffungsmanagement. Das 3-Ebenen-Modell des SRM bietet einen umfassenden Handlungsrahmen, der als Basis für die in Kapitel 5 beschriebene Konzeption von Beschaffungskoperationen dient.

#### □ **Begriffsbestimmung der Beschaffungskooperation**

Sowohl für den Kooperationsbegriff im Allgemeinen als auch für den Begriff der Beschaffungskooperation im Besonderen lässt sich keine eindeutige Definition finden.

Eine Beschreibung des Kooperationsbegriffs kann aber über die verschiedenen Merkmale zur Ausgestaltung von Kooperationen vorgenommen werden. Gleiches gilt für Beschaffungs Kooperationen, wenngleich bei dieser Art von Kooperation einzig der Teilbereich der Beschaffung als Merkmal fest vorgeschrieben ist. Auf Basis dieser Erkenntnisse wird eine allgemeine Definition der Beschaffungs Kooperation entwickelt, welche inner- und überbetriebliche Kooperationen einschließt und den Bezug zum gemeinsam durchzuführenden Beschaffungsprozess herstellt.

#### □ **Erklärungsansatz von Beschaffungs Kooperationen**

Basierend auf den Überlegungen der Neuen Institutionenökonomik wird die Transaktionskostentheorie zur Erklärung der Institution Beschaffungs Kooperation genutzt. Die klassische Make-Cooperate-Buy-Diskussion wird von der Produktion auf die Beschaffung übertragen. Die neue Fragestellung ist somit, ob die Beschaffungsfunktion selber durchgeführt (Make), ob sie in einer überbetrieblichen, kooperativen Beziehung abgewickelt (Cooperate) oder ob sie als solche an ein externes Unternehmen abgegeben werden soll (Buy). Die Vorteilhaftigkeit von Beschaffungs Kooperationen wird an den Beispielen Größen- und Verbundeffekte, Ressourcenzugänge und Marktmacht verdeutlicht.

#### □ **Systematisierung von Beschaffungs Kooperationen**

In der Systematisierung von Beschaffungs Kooperationen sehen einschlägige Wissenschaftler eine Forschungslücke. Basierend auf den theoretischen Bausteinen der Transaktionskostentheorie wird eine Dreiteilung überbetrieblicher Beschaffungs Kooperationen in marktnahe, neutrale und hierarchienahe Beschaffungs Kooperationen vorgenommen. Diese drei Formen bilden die Beschaffungs Kooperationen i.e.S. und können um die Sichtweise von Beschaffungs Kooperationen innerhalb eines Unternehmens bzw. Konzerns erweitert werden. Zusammenfassend kann von Beschaffungs Kooperationen i.w.S. gesprochen werden. Die reine Individualbeschaffung und der Einsatz eines BDL bilden die Extreme um die vier verschiedenen Formen von Beschaffungs Kooperationen. Diese theoretische Herleitung bildet die Grundlage des praxisorientierten 4C-Modells der Beschaffungs Kooperationen.

#### □ **4C-Modell der Beschaffungs Kooperationen**

Das 4C-Modell der Beschaffungs Kooperationen beschreibt vier Formen von Beschaffungs Kooperationen. Unter Company Sourcing ist eine innerbetriebliche Beschaffungs Kooperation zwischen Organisationen innerhalb eines Unternehmens bzw.

Konzerns zu verstehen. Mit Chain Sourcing wird eine hierarchienahe Beschaffungs-kooperation, bei der ein fokales Unternehmen mit seinen Zulieferern kooperiert, bezeichnet. Eine Beschaffungs-kooperation zwischen neutralen Unternehmen, die in keiner Konkurrenzbeziehung stehen und nicht im Sinne des Chain Sourcing als Abnehmer und Zulieferer zusammenarbeiten, wird unter Cooperative Sourcing verstanden. Als Coopetition Sourcing wird eine Beschaffungs-kooperation zwischen direkt konkurrierenden Unternehmen bezeichnet. BDL können für die Variante Buy, aber auch unterstützend bei jeglicher Form von Beschaffungs-kooperation, eingesetzt werden. Die Praxistauglichkeit der entwickelten Formen von Beschaffungs-kooperationen wird durch zahlreiche Praxisbeispiele belegt.

#### □ **Konzeption von Beschaffungs-kooperationen**

Die Vorgehensweise zur Konzeption von Beschaffungs-kooperationen kann in die allgemeinen Beschaffungsaufgaben des 3-Ebenen-Modells des SRM integriert werden. Auf Ebene der Beschaffungsgesamtstrategie werden interne und externe Faktoren der Beschaffung analysiert und auf Basis der Analysedaten Strategien formuliert, ausgewählt und implementiert. Die Konzeption von Beschaffungs-kooperationen setzt an der Vorgehensweise für die Entwicklung der Beschaffungsgesamtstrategie an. Im Rahmen der strategischen Analyse werden Materialbedarfe, Beschaffungswerte, Bedarfsregelmäßigkeiten und das Versorgungsrisiko untersucht. Auf Basis der ausgewerteten Daten werden Strategien für Beschaffungs-kooperationen formuliert und ausgewählt. Im Rahmen der Strategieimplementierung werden die Strategien operationalisiert, entsprechende Partner identifiziert sowie Beschaffungsprozesse, -strukturen und -systeme entwickelt. Die erarbeitete Konzeption von Beschaffungs-kooperationen muss in einem nächsten Schritt von der Praxis überprüft und bewertet werden. Umsetzungsprobleme können dabei ein Anhaltspunkt für zukünftige wissenschaftliche Fragestellungen bieten.

#### □ **Beschaffungs-kooperationen sind kein Selbstläufer**

Bekennungen zu gescheiterten Beschaffungs-kooperationen finden nur selten den Weg in die öffentliche Presse. Das Beschaffungs-kooperationen kein Selbstläufer sind, sollte selbstverständlich sein und wird bspw. durch eine aktuelle Studie belegt. Es wurde festgestellt, dass 27% der dort befragten Mittelständler negative Erfahrungen mit Beschaffungs-kooperationen gesammelt haben.<sup>792</sup> Auch im Rahmen dieser

---

<sup>792</sup>

Vgl. Wölfling, B./Lindemann, C. 2009, S.40.

Arbeit wurden einige Beispiele angesprochen, bei denen die Kooperationen ebenfalls nicht bzw. nur mit Schwierigkeiten funktionieren. Covisint als Marktplatz der Automobilbranche wurde 2004 überraschend an Compuware verkauft. Die *Computerwoche* spricht vom „500-Millionen-Dollar-Flop“<sup>793</sup>. Die Mega-Beschaffungskooperation *Med4com* für medizinische Produkte ist gescheitert, da die Fusion der Beschaffungskooperationen *Agkamed-Kelm* und *Klinikeinkauf Niederrhein-Westfalen* nicht funktionierte.<sup>794</sup> Ein weiteres Beispiel einer gescheiterten Mega-Kooperation stellt die *Toy Alliance* dar, die aufgrund unterschiedlicher Auffassungen über die Zusammenarbeit beendet wurde.<sup>795</sup> Die Beschaffungskooperation von *Mercedes* und *BMW* ist zwar nicht gescheitert, jedoch gibt es auch hier Schwierigkeiten bei der Umsetzung.<sup>796</sup> Es bleibt also kritisch anzumerken, dass nicht jede Beschaffungskooperation Erfolg verspricht.

## 6.2 Ansatzpunkte für die weitere Forschung

Die vorliegende Arbeit soll die aktuellen Forschungslücken im Bereich Beschaffungskooperationen verkleinern. Die Systematisierung von Beschaffungskooperationen mit dem praxisorientierten Bezugsrahmen des 4C-Modells für Beschaffungskooperationen ermöglicht es Unternehmen, differenzierter mit dem Thema umzugehen. Es kann institutionell zwischen unterschiedlichen Formen von Beschaffungskooperationen unterschieden werden, die situationsabhängig individuelle Vorteile bieten. Im Rahmen der Konzeption von Beschaffungskooperationen wurde eine konkrete Vorgehensweise vorgestellt, wie Unternehmen Beschaffungskooperationen systematisch und integriert in das allgemeine Beschaffungsmanagement planen und umsetzen können. Ein konkreter Ansatzpunkt für die weitere Forschung, wie er sich aus dieser Arbeit ergibt, wird in der detaillierten Untersuchung der Implementierung von Beschaffungskooperationsformen gesehen. Die detaillierte Ausgestaltung von Beschaffungsprozessen, Strukturen und unterstützenden Systemen könnte Gegenstand einer nachfolgenden Forschungsfrage sein. Darüberhinaus können sich neue Problemstellungen bei der Anwendung der hier beschriebenen Konzeption von Beschaf-

---

<sup>793</sup> Zillich, C. 2004.

<sup>794</sup> Vgl. o.V. 2006b.

<sup>795</sup> Vgl. o.V. 2006; o.V. 2008f, S.26f.; o.V. 2008g, S.16f.

<sup>796</sup> Vgl. Herz, C. 2008.

fungskooperationen ergeben, die Ansatzpunkte für weitere Forschungsfragen bieten.<sup>797</sup>

---

<sup>797</sup>

Eine umfangreiche Übersicht zu Forschungsfragen rund um das Thema Beschaffungskooperationen gibt *Schotanus*. Vgl. Schotanus, F. 2007, S.16f.

## Literaturverzeichnis

- Abelmann, P. (2007): Kooperation ist steuerbar, in: Log.Punkt, Ausgabe 3/2007, S.52-53.
- Aberdeen Group (2006): The case for on-demand, in: Efficient Purchasing, Nr. 2 2006, S.52-57.
- Accenture (2003): Procurement Outsourcing: The Next Wave – 2003 Procurement Survey.
- Ahlers, N./Picklaps, D./Schulte in den Bäumen, M. (2005): Supplier Relationship Management bei Windmüller & Hölscher, in: Appelfeller, W./Buchholz, W. (2005): Supplier Relationship Management, Wiesbaden 2005, S.291-307.
- Ahlert, D./Evanschitzky, H./Wunderlich, M. (2005): Kooperative Unternehmensnetzwerke: Nationale und internationale Entwicklungs- und Wachstumsperspektiven des Franchising, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005)[Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.623-646.
- Ahrens, D./Schupp, F./Köppel, B. (2008); Nimm zwei, in: Log.Punkt, Ausgabe 03/2008, S.44-45.
- Appelfeller, W. (2002): E-Procurement aus Organisations- und IT-Sicht, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 03/2002, S.88-90.
- Appelfeller, W. (2004): Optimierte Zusammenarbeit mit Lieferanten auf Basis von Supplier Relationship Management (SRM), in: Claus, T./Helling, K./Knaden, A./Kramer, M. (2004)[Hrsg.]: Virtuelle Netze - Chance für interdisziplinäre Kooperationen von Institutionen, Frankfurt 2004.
- Appelfeller, W./Buchholz, W. (2005): Supplier Relationship Management, Wiesbaden 2005.
- Arndt, H. (2006): Supply Chain Management – Optimierung logistischer Prozesse, 3., aktual. u. überarb. Auflage, Wiesbaden 2006.
- Arnold, U. (1996): Sourcing-Konzepte, in: Kern, W./Schröder, H.-H./Weber, J. (1996) [Hrsg.]: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart 1996, S.1861-1874.
- Arnold, U. (1997): Beschaffungsmanagement, 2., überarb. u. erw. Auflage, Stuttgart 1997.

- Arnold, U. (1998)[Hrsg.]: Erfolg durch Einkaufskooperationen – Chancen-Risiken-Lösungsmöglichkeiten, Wiesbaden 1998.
- Arnold, U. (1998): Grundlagen von Einkaufskooperationen, in: Arnold, U. (1998)[Hrsg.]: Erfolg durch Einkaufskooperationen – Chancen-Risiken-Lösungsmöglichkeiten, Wiesbaden 1998, S.3-12.
- Arnold, U. (1998b): Einkaufskooperationen in der Industrie, in: Arnold, U. (1998)[Hrsg.]: Erfolg durch Einkaufskooperationen – Chancen-Risiken-Lösungsmöglichkeiten, Wiesbaden 1998, S.13-56.
- Arnold, U. (2002): Global Sourcing: Strategiedimension und Strukturanalyse, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.201-220.
- Arnold, U. (2007): Strategisches Beschaffungsmanagement, in: Arnold, U./Kasulke, G. (2007)[Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung, Weinheim 2007, S.13-46.
- Arnold, U. (2007b): Einkaufsorganisation, in: Arnold, U./Kasulke, G. (2007)[Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung, Weinheim 2007, S.57-84.
- Arnold, U./Eßig, M. (1997): Einkaufskooperationen in der Industrie, Stuttgart 1997.
- Arnold, U./Eßig, M. (2005): Kooperationen in der industriellen Beschaffung, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005)[Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.701-724.
- Arnold, U./Kasulke, G. (2007)[Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung, Weinheim 2007.
- Arnold, U./Meyle, R. (2007): Elektronische Beschaffungslösungen, in: Arnold, U./Kasulke, G. (2007)[Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung, Weinheim 2007, S.487-511.
- Arnold, U./Warzog, F. (2007): Beschaffungscontrolling, in: Arnold, U./Kasulke, G. (2007)[Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung, Weinheim 2007, S.309-336.
- Axelsson, B./Wynstra, F./Rozemeijer, F. (2005): Supporting Change Through Performance Measurement, in: Axelsson, B./Rozemeijer, F./Wynstra, F. (2005)[Hrsg.]: Developing Sourcing Capabilities, Chichester 2005, S.189-213.
- Axelsson, B./Rozemeijer, F./Wynstra, F. (2005)[Hrsg.]: Developing Sourcing Capabilities, Chichester 2005.

- Aylesworth, M.M. (2003): Purchasing consortia in the Public Sector, Models and Methods for Success, Paper presented at ISM conference, May 2003, Nashville, USA.
- Babineaux, F.M. (2005): Birth, Life and Death of Strategic Alliances, 90<sup>th</sup> Annual International Supply Management Conference, May 2005.
- Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. (2003)[Hrsg.]: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Wiesbaden 2003.
- Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. (2003): Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke – Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen, in: Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. (2003)[Hrsg.]: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Wiesbaden 2003, S.1-20.
- Bachmann, R./Lane, C. (2006): Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen – zur Rolle von Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsverbänden in Deutschland und Großbritannien, in: Sydow, J. (2006)[Hrsg.]: Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der „Managementforschung“, 4., akt. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2006, S.75-106.
- Bakker, E./Walker, H./Harland, C./Warrington, J. (2006): The effect of collaborative purchasing on managing cooperation, University of San Diego Conference 2006.
- Balke, N./Küpper, H.-U. (2005): Controlling in Netzwerken: Strukturen und Systeme, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005)[Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.1033-1056.
- Barking, U./König, P. (2002): Ganzheitliche Prozessunterstützung durch eine integrierte SRM-Lösung, in: Hildebrand, K. (2002)[Hrsg.]: Supplier Relationship Management, HMD 228, Heidelberg 2002, S.23-32.
- Battocletti, M./Kieninger, F./Lührs, T. (2004): Gemeinsam stark und doch selbständig – Kollaborationen in der IT mittelständischer Unternehmen, [www.competence-site.de](http://www.competence-site.de), Zugriff: 08.02.2008.
- Bauermann, R./Thon-Jacobi, W. (2003): Strategische Kooperation durch Co-Sourcing, in: Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. (2003) [Hrsg.]: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Wiesbaden 2003, S.305-316.
- Bausch, A./Glaum, M. (2003): Unternehmenskooperationen und Unternehmensakquisitionen als alternative Wachstumsformen: Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde, in: Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. (2003)[Hrsg.]: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Wiesbaden 2003, S.41-77.

- Baumgarten, H./Darkow, I.-L. (2002): Versorgungsmanagement – Integration von Beschaffung und Logistik, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.381-400.
- Baumgarten, H./Darkow, I.-L. (2003): Controlling für die Versorgung, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003, S.365-388.
- Bausch, A./Glaum, M. (2003): Unternehmenskooperationen und Unternehmenakquisitionen als alternative Wachstumsformen: Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde, in: Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. (2003) [Hrsg.]: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Wiesbaden 2003, S.41-78.
- Bea, F.X. (2004): Ziele und Zielkonflikte, in: Schreyögg, G./Werder, A.v. (2004)[Hrsg.]: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004, S.1674-1680.
- Becker, R.-U./Präuer, A./Reiß, M. (2005): Intraorganisationale Beschaffungsnetzwerke, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 02/2005, S.29-32.
- Beckmann, T. (2007): Mächtige Märkte, in: Log.Punkt, Ausgabe 4/2007, S.32-33.
- Beimborn, D. (2008): Cooperative Sourcing – Simulation Studies and Empirical Data on Outsourcing Coalitions in the Banking Industry, Wiesbaden 2008.
- Beer, J. (2006): Lufthansa: setting a new course for purchasing, in: Efficient Purchasing, No 3 2006, S.26-35.
- Beer, J. (2006b): To make or to buy – that is (still) the question, in: Efficient Purchasing, No 2 2006, S.28-34.
- Belz, C./Mühlmeyer, J. (2001)[Hrsg.]: Key Supplier Management, St. Gallen 2001.
- Belz, C./Reinhold, M. (2005): Kooperationen im Vertrieb, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005)[Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.845-866.
- Benkenstein, M./Beyer, T. (2005): Kooperationen im Marketing, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005)[Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.797-820.
- Berentzen, C./Reinhardt, M. (2004): Kooperationen in der Distributionslogistik von Strothmann Spirituosen und Melitta Haushaltswaren, in: Busch, A./Dangelmaier, W. (2004)[Hrsg.]: Integriertes Supply Chain Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S.452-468.

- Best, E./Weth, M. (2005): Geschäftsprozesse optimieren, 2. überarb. Auflage, Wiesbaden 2005.
- Beßlich, J./Lumbe, H.-J. (1994): Erster Schritt: Bestandsaufnahme der Material- und Lieferantenstruktur, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 10/1994, S.22-25.
- Bichler, K./Krohn, R. (2001): Beschaffungs- und Lagerwirtschaft, 8., vollst. überarb. Auflage, Wiesbaden 2001.
- Bick, W. (2000): Beurteilung von Einkaufsorganisationen und -prozessen, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 01/2000, S.72-73.
- Bittermann, H.-J. (2005): Nur was in die Suppe kommt, ist Kernkompetenz, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 12/2005, S.42-43.
- Bittner, U. (2007): Wildwuchs, in: FAZ v. 16.04.2007.
- Blight, D. (o.J.): Purchasing Consortia: How to Make Friends and Save Money, <http://www.acu.ac.uk>, Zugriff: 01.02.2008.
- Block, C.H. (2001): Professionell einkaufen mit dem Internet – E-Procurement-Direct Purchasing, München, Wien 2001.
- Bobzin, C. (2002): Elektronische Produktkataloge – das A und O, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 08/2002, S.46-48.
- Bodmer, C. (2003): Benchmarking im Einkauf, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003, S.799-821.
- Boecker, E. (2001): Spitzenkennzahlen in der Beschaffung, in: Logistik heute, Ausgabe 1-2/2001, S.40-41.
- Bogaschewsky, R. (2001): Electronic Procurement zur Unterstützung des Key Supplier Managements, in: Belz, C./Mühlmeier, J. (2001)[Hrsg.]: Key Supplier Management, St.Gallen 2001, S.172-187.
- Bogaschewsky, R. (2003)[Hrsg.]: Integrated Supply Management – Einkauf und Beschaffung: Effizienz steigern, Kosten senken, München, Neuwied, Köln 2003.
- Bogaschewsky, R. (2003): Integrated Supply Management – Zukunftskonzept für die Beschaffung, in: Bogaschewsky, R. (2003)[Hrsg.]: Integrated Supply Management – Einkauf und Beschaffung: Effizienz steigern, Kosten senken, München, Neuwied, Köln 2003, S.23-52.
- Bogaschewsky, R./Müller, H. (2007): International Sourcing Benchmarking Study – Auszug, Stand November 2007, [www.supply-markets.com](http://www.supply-markets.com), Zugriff: 08.01.2008.

- Bolz, D./Buchholz, W./Schoppenhorst, W. (2008): Entwicklung von Kompetenzprofilen für ausgewählte Rollen in der Beschaffung, nicht veröffentlichtes Paper, Münster 2008.
- Boomers, A. (2006): Prozessoptimierung in Entwicklungsnetzwerken, München 2006.
- Boutellier, R. (2003): Make-or-Buy – Eigenfertigung versus Fremdbezug, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003, S.453-470.
- Boutellier, R./Corsten, D. (2002): Basiswissen Beschaffung, 2. Auflage, München, Wien 2002.
- Boutellier, R./Locker, A. (1998): Beschaffungslogistik – Mit praxiserprobtem Konzept zum Erfolg, München, Wien 1998.
- Boutellier, R./Wagner, S. M. (2001): Strategische Partnerschaften mit Lieferanten, in: Belz, C./Mühlmeier, J. (2001)[Hrsg.]: Key Supplier Management, St.Gallen 2001, S.38-61.
- Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003.
- Boutellier, R./Zagler, M. (2000): Materialgruppenmanagement und Einkaufskooperationen, München, Wien 2000.
- Braun, F. (2005): Bessere Konditionen und effizientere Prozesse, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 05/2005, S.40-42.
- Braun, M./Dittrich, J. (2007): Einkaufsoptimierung durch Spend Management, Stuttgart 2007.
- Bratzler, M. (2003): Technologiekooperation mit Lieferanten, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003, S.603-630.
- Brehm, B./Wallstab, F. (2002): Wirtschaftsrechtliche Aspekte des Einsatzes von E-Procurement-Systemen im Kontext von Application Service Providing, in: Hildebrand, K. (2002)[Hrsg.]: Supplier Relationship Management, HMD 228, Heidelberg 2002, S.94-103.
- Bretzke, W.-R. (2008): Logistische Netzwerke, Berlin, Heidelberg 2008.
- Brewer, B./Carter, J.R. (2005): Academic Perspectives on the Outsourcing of Procurement, in: Eßig, M. (2005)[Hrsg.]: Perspektiven des Supply Managements – Konzepte und Anwendungen, Berlin, Heidelberg, New York 2005, S.425-442.

- Bruhn, M. (2005): Kooperationen im Dienstleistungssektor, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005)[Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.1277-1302.
- Bruhn, M. (2006): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (2006): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung-Kundenzufriedenheit-Kundenbindung, 5. Auflage, Wiesbaden 2006, S.33-66.
- Buchholz, W. (1996): Time-to-Market-Management – Zeitorientierte Gestaltung von Produktinnovationsprozessen, Stuttgart, Berlin, Köln 1996.
- Buchholz, W. (2001): Netsourcing Implementation Program – Alles neu bei der Einführung internetbasierter Beschaffungslösungen?, in: Buchholz, W./Werner, H. (2001)[Hrsg.]: Supply Chain Solutions, Stuttgart 2001, S.69-86.
- Buchholz, W. (2002): Value Layer Procurement – Beschaffung als eigenständiges Geschäftsmodell, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.819-836.
- Buchholz, W. (2007a): Management von Wertschöpfungsnetzwerken, Vorlesungsskript.
- Buchholz, W. (2007b): Materialrisiken und Lieferanten bewerten, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 09/2007, S.86-88.
- Buchholz, W. (2007c): Operationalisierung der Portfoliomethode zur Ableitung von Beschaffungsstrategien, in: Dangelmaier, W./Aufenanger, M./Klöpper, B. (2007)[Hrsg.]: Kundenindividuelle Produktion und lieferzeitoptimierte Unternehmensnetzwerke, ALB-HNI-Verlagsschriftenreihe, Bd. 15, 2007.
- Buchholz, W./Olemotz, T. (2003): Steuerung von Logistiknetzwerken – Vom virtuellen 4PL zum integrierten Logistikdienstleister, in: Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. (2003)[Hrsg.]: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Wiesbaden 2003, S.369-384.
- Buchholz, W./Werner, H. (2001)[Hrsg.]: Supply Chain Solutions, Stuttgart 2001.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2004): Kooperationen in kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Baden-Württemberg, Bonn 2004.
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) (2007): Beschaffungsdienstleister verstehen und nutzen.
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (2008)[Hrsg.]: Best Practise in Einkauf und Logistik, 2., völlig neue u. erw. Auflage, Wiesbaden 2008.

- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Accenture (2003): Outsourcing – ein fester Bestandteil des Einkaufs der Zukunft, [www.bme.de](http://www.bme.de), Zugriff: 11.12.2007.
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg (2006): Stimmungsbarometer Elektronische Beschaffung 2006, [www.bme.de](http://www.bme.de), Zugriff: 30.01.2008.
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg (2007): Stimmungsbarometer Elektronische Beschaffung 2007, [www.bme.de](http://www.bme.de), Zugriff: 30.01.2008.
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/SAP AG/European School of Business (Reutlingen) (2003a): Business Process Outsourcing im Einkauf unter Einsatz von eProcurement und Marktplätzen – Aktuelle Beschaffungstrends im Bereich von indirektem Material, Entwurfsdokument.
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/SAP AG/European School of Business (Reutlingen) (2003b): Business Process Outsourcing als Erfolgsfaktor, [www.bme.de](http://www.bme.de), Zugriff: 10.12.2007.
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)/Siemens (2005): Marktstudie über aktuelle Beschaffungstrends – Supplier Relationship Management 2006, Auszug, [www.bme.de](http://www.bme.de), Zugriff: 30.01.2008.
- Burghardt, D./Germer, T./Sippel, S. (2002): Flugzeugstandardisierung und Beschaffungsmanagement der Deutschen Lufthansa AG, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.673-696.
- Burschel, D./Losen, D./Wiendl, A. (2004): Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung, München 2004.
- Busch, A./Dangelmaier, W. (2004)[Hrsg.]: Integriertes Supply Chain Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2004.
- Busch, A./Dangelmaier, W. (2004): Integriertes Supply Chain Management – ein koordinationsorientierter Überblick, in: Busch, A./Dangelmaier, W. (2004)[Hrsg.]: Integriertes Supply Chain Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S.1-24.
- Busch, A./Dangelmaier, W./Pape, U./Rüther, M. (2003): Marktspiegel Supply Chain Management Systeme, Wiesbaden 2003.

- Buscher, U. (2003): Konzept und Gestaltungsfelder des Supply Network Managements, in: Bogaschewsky, R. [Hrsg.](2003): Integrated Supply Management, München, Neuwied, Köln 2003, S.55-86.
- Bühler, S./Jaeger, F. (2005): Industrieökonomische Aspekte der Kooperation, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005)[Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.95-120.
- Büscher, M. (2007): Praxishandbuch Strategischer Einkauf – Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement, Wiesbaden 2007.
- Caniëls, M.C.J./Gelderman, C.J. (2005): Purchasing strategies in the Kraljic matrix – A power and dependence perspective, in: Journal of Purchasing & Supply Management, 11 (2005), S.141-155.
- Carter, J.R. (2006): Developing and Implementing Supply Strategies, in: Cavinato, J.L./Flynn, A.E./Kauffman, R.G. (2006): The Supply Management Handbook, 7. Auflage, New York 2006, S.81-98.
- Carter, J.R./Markham, W.J./Monczka, R.M. (2007): Procurement Outsourcing: Right for you?, in: Supply Chain Management Review, Issue 4: 5/1/2007.
- Carter, P.L./Peterson, K.J. (2005): Impact of Technology on Purchasing and Supply, in: Eßig, M. (2005)[Hrsg.]: Perspektiven des Supply Managements – Konzepte und Anwendungen, Berlin, Heidelberg, New York 2005, S.251-290.
- Cassivi, L./Lefebvre, L.A./Lefebvre, E. (2000): Multy-Layered Collaborative Procurement Planning and Optimization, IEEE EMS International Engineering Management Conference, S. 278-283.
- Cavinato, J.L./Flynn, A.E./Kauffman, R.G. (2006): The Supply Management Handbook, 7. Auflage, New York 2006.
- Choi, T.Y. (2007): Supplier-Supplier Relationships - Why They Matter, in: Supply Chain Management Review, July/August 2007, S.51-56.
- Christe, R. (1998): Bedarfsbündelung macht stark, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 10/1998, S.48ff.
- Claus, T./Helling, K./Knaden, A./Kramer, M. (2006)[Hrsg.]: Virtuelle Netze - Chance für interdisziplinäre Kooperationen von Institutionen, Frankfurt 2004.
- Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm, in: Economica, 4, 1937, 16, S.286-405.
- Conte, A. (2002): Supplier-Risk-Management, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.197-227.

- Corsten, H. (1998): Grundlagen der Wettbewerbsstrategie, Stuttgart, Leipzig 1998.
- Corsten, D./Felde, J. (2002): Supplier Collaboration: Eine Erfolgsstrategie?, in: Hildebrand, K. (2002)[Hrsg.]: Supplier Relationship Management, HMD 228, Heidelberg 2002, S.85-93.
- Corsten, D./Hofstetter, J. (2001): Supplier Relationship Management: Prozessmanagement in Lieferantenbeziehungen, in: Belz, C./Mühlmeyer, J. (2001)[Hrsg.]: Key Supplier Management, St.Gallen 2001, S.130-147.
- Corsten, D./Zagler, M. (2001): Purchasing consortia and Internet technology, in: Erridge, A./Fee, R./McIlroy, J. (2001): Best Practise Procurement – Public and Private Sector Perspectives, Hampshire 2001, S.184-191.
- Dahlen, R. v. (2003): Wettbewerbsvorteile im Einkauf durch Supplier Relationship Management, in: Bogaschewsky, R. [Hrsg.](2003): Integrated Supply Management, München, Neuwied, Köln 2003, S.347-370.
- Davenport, T.H. (2005): The coming commodization of processes, in: Harvard Business Review Juni/2005, S.100-108.
- Day, M. (2002): Gower Handbook of Purchasing Management, 3. Auflage, Burlington 2002.
- Decker, H. (2005): Mehr Marge für Bekleidungshändler, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 07/2005, S.28-29.
- Dierig, C. (2008): Hopfen und Malz so teuer wie nie, [www.welt.de](http://www.welt.de), Zugriff: 10.10.2008.
- Dreher, C. (2005): Ausblick: Sind Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen noch ein Thema für die angewandte Forschung?, in: Wiendahl, H.-P./Dreher, C./Engelbrecht, A. (2005)[Hrsg.]: Erfolgreich kooperieren – Best-Practice-Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit, Heidelberg 2005, S.151-154.
- Droege, W.P. J./Eger, M. (1997): Innovative Einkaufskoordination in dezentralen Strukturen, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 05/1997, S.26-28.
- Droege & Comp. (1998): Gewinne einkaufen – Best Practices im Beschaffungsmanagement, Wiesbaden 1998.
- Drozak, J. (1997): Kostensenkung durch Materialgruppen-Management, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 03/1997, S.34-37.
- Dürr, J. (2004): Geplantes Glück – Einbindung der Zulieferer als Innovationspartner, In: FAZ v. 03.11.2004.

- Duschek, S. (2004): Organisationale Kompetenzen, in: Schreyögg, G./Werder, A.v. (2004)[Hrsg.]: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004, S.612-618.
- Dutton, J. (2007): Procurement: The fastest growing profession in business?, in: Procurement Professional, June/July 2007, S.12-14.
- Eberl, P. (2004): Vertrauen, in: Schreyögg, G./Werder, A.v. (2004)[Hrsg.]: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004, S.1596-1604.
- Eberl, P./Kabst, R. (2006): Vertrauen, Opportunismus und Kontrolle – Eine empirische Analyse von Joint-Venture-Beziehungen vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie, in: Sydow, J. (2006)[Hrsg.]: Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der „Managementforschung“, 4., akt. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2006, S.107-142.
- Eckseler, H. (2004): Über den Tellerrand sehen, in: Sonderbeilage „Einkauf und Logistik“, FAZ v. 03.11.2004.
- eic-partner (2006): Lieferantenbeurteilung, Blueprint.
- Eggers, T./Engelbrecht, A. (2005): Kooperationen – Gründe und Typologien, in: Wiendahl, H.-P./Dreher, C./Engelbrecht, A. (2005)[Hrsg.]: Erfolgreich kooperieren – Best-Practice-Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit, Heidelberg 2005, S.1-12.
- Eggers, T./Heger, C. (2005): Erfolgreiche Reorganisation – ISOLAR, in: Wiendahl, H.-P./Dreher, C./Engelbrecht, A. (2005)[Hrsg.]: Erfolgreich kooperieren – Best-Practice-Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit, Heidelberg 2005, S.56-65.
- Eggers, T./Kinkel, S. (2005): Verbreitung und Erfolg von Kooperationen im Verarbeitenden Gewerbe, in: Wiendahl, H.-P./Dreher, C./Engelbrecht, A. (2005)[Hrsg.]: Erfolgreich kooperieren – Best-Practice-Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit, Heidelberg 2005, S.13-24.
- Eggers, T./Kirner, E. (2005): Die Mitarbeiter im Mittelpunkt – Kooperation Metall Nord, in: Wiendahl, H.-P./Dreher, C./Engelbrecht, A. (2005)[Hrsg.]: Erfolgreich kooperieren – Best-Practice-Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit, Heidelberg 2005, S.37-47.
- Eising, S./Lütke Wissing, B./Kress, S. (2007): Prozessstandardisierung im Vertrieb eines internationalen Nutzfahrzeugherstellers, in: ZWF Jahrg. 102 (2007), S.48-54.

- Ellram, L.M. (2002): Total Cost of Ownership, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.659-671.
- Engelbrecht, A./Eggers, T. (2005): Erfolgsmuster und Erfolgsfaktoren der Sieger, in: Wiendahl, H.-P./Dreher, C./Engelbrecht, A. (2005)[Hrsg.]: Erfolgreich kooperieren – Best-Practice-Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit, Heidelberg 2005, S.129-154.
- Engelhardt, C. (2003): Balanced Scorecard in der Praxis, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003, S.411-429.
- Erridge, A./Fee, R./McIlroy, J. (2001): Best Practise Procurement – Public and Private Sector Perspectives, Hampshire 2001.
- Espich, G.W. (1997): Neugestaltung des Einkaufs in dezentralen Dienstleistungsorganisationen, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 05/1997, S.46ff.
- Espich, G.W. (2003): Erfolg wird erst an der Messlatte sichtbar, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 06/2003, S.39-42.
- Eßig, M. (1999): Cooperative Sourcing, Frankfurt am Main 1999.
- Eßig, M. (2000): Purchasing consortia as symbiotic relationships: developing the concept of “consortium sourcing”, in: European Journal of Purchasing & Supply Management 6 (2000), S.13-22.
- Eßig, M. (2001): Strategische Einkaufskooperationen, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 02/2001, S.32-36.
- Eßig, M. (2002): Cooperative Sourcing, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.263-280.
- Eßig, M. (2003): Supplier Lifetime Value als Ansatz zur Neubewertung von Lieferantenbeziehungen, in: Bogaschewsky, R. [Hrsg.](2003): Integrated Supply Management, München, Neuwied, Köln 2003, S.323-346.
- Eßig, M. (2004): Integriertes Beschaffungs- und Supply Chain Controlling, in: Supply Chain Management, Ausgabe 04/2004, S.7-14.
- Eßig, M. (2005)[Hrsg.]: Perspektiven des Supply Managements – Konzepte und Anwendungen, Berlin, Heidelberg, New York 2005.

- Eßig, M. (2007): Beschaffungsk Kooperationen, in: Arnold, U./Kasulke, G. (2007)[Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung, Weinheim 2007, S.101-127.
- Eßig, M./Mohr, G. (2007): Bündelungsmodelle für die Supply Chain, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 05/2007, S.40-41.
- Europäische Kommission (2006): Die neue KMU-Definition, 2006.
- Eyholzer, K./Kuhlmann, W./Münger, T. (2002): Wirtschaftlichkeitsaspekte eines partnerschaftlichen Lieferantenmanagements, in: Hildebrand, K. (2002)[Hrsg.]: Supplier Relationship Management, HMD 228, Heidelberg 2002, S.66-76.
- Eyholzer, K./Münger, T. (2004): Endlich Transparenz im Lieferantenmanagement, in: Beschaffungsmanagement – Revue de l'acheteur, Ausgabe 04/2004, S.12-14.
- Feldmayer, J./Seidenschwarz, W. (2005): Marktorientiertes Prozessmanagement, München 2005.
- Ferreras, M. (2007): Beziehungsmanagement zu Lieferanten – Nachhaltiger Unternehmenserfolg durch neue Wege der Lieferantenbewertung, Saarbrücken 2007.
- Fieten, R. (2004): Outsourcing: Zug der Lemminge?, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 02/2004, S.3.
- Flake, O. (2001): Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren des Einkaufs, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 06/2001, S.54-55.
- Frehner, U./Bodmer, C. (2000): Best Practise im Einkauf – Optimierung durch Messen und Vergleichen, München, Wien 2000.
- Freienstein, M./Petri, R./Müller, R. (2001): ICGCommerce – Die Entwicklung zum Procurement Service Provider, in: Buchholz, W./Werner, H. (2001)[Hrsg.]: Supply Chain Solutions, Stuttgart 2001, S.231-246.
- Freienstein, M./Petri, R./Müller, R. (2002): Procurement Service Provider Development – Die Entwicklung des Zentraleinkaufs der Hoechst AG zu einem „long-term value proposition“-Provider, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.837-858.
- Fricke, U. (1999): Wettbewerb beim Energieeinkauf, in: Handelsblatt v. 08.09.1999.
- Fricke, U./Eck, H.-J. (2002): Nutzung elektronischer Marktplätze zur Umsetzung von Supply Chain Management, in: Voegele, A.R./Zeuch, M.P. (2002)[Hrsg.]: Supply Network Management, Wiesbaden 2002, S.49-80.

- Fromm, H. (2007): Supply-Chain-Management, in: Arnold, U./Kasulke, G. (2007)[Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung, Weinheim 2007, S.369-394.
- Gabath, C.W. (2008): Gewinn Garant Einkauf – Nachhaltige Kostensenkung ohne Personalabbau, Wiesbaden 2008.
- Gadde, L.-E./Håkansson, H. (2001): Supply Network Strategies, Chichester 2001.
- Gassmann, O. (2003): Lieferanten als Innovationsquelle in F&E, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung. Strategien-Methoden-Umsetzung, München, Wien 2003, S.631-646.
- Gelbrich, K./Greipl, E./Müller, S. (2005): Global Sourcing und Interkulturelles Marketing: Zur Problematik des Herkunftszeichens in globalisierten Märkten, in: Eßig, M. (2005)[Hrsg.]: Perspektiven des Supply Managements – Konzepte und Anwendungen, Berlin, Heidelberg, New York 2005, S.95-122.
- Gehrmann, F./Schinzer, H. (2002)[Hrsg.]: Public E-Procurement – Netzbasierte Beschaffung für öffentliche Auftraggeber, München 2002.
- Gelderman, C.J./Semeijn, J. (2006): Managing the global supply base through purchasing portfolio management, in: Journal of Purchasing & Supply Management, 12 (2006), S.209-217.
- Gerpott, T. J. (2004): Wettbewerbsstrategien, in: Schreyögg, G./Werder, A.v. (2004)[Hrsg.]: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004, S.1624-1632.
- Gilde, A. 't (2002): Supply Chain Management bei Geberit, in: Voegelé, A.R./Zeuch, M.P. (2002)[Hrsg.]: Supply Network Management, Wiesbaden 2002, S.117-144.
- Gilde, A. 't (2003): Materialportfolio und Beschaffungsstrategie bei Geberit, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003, S.995-1021.
- Goh, M./Theng Lau, G. (2002): International Procurement Offices in Asia, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.221-238.
- Göpfert, I. (2004): Einführung, Abgrenzung und Weiterentwicklung des Supply Chain Managements, in: Busch, A./Dangelmaier, W. (2004)[Hrsg.]: Integriertes Supply Chain Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S.25-46.
- Gringel, G. (2008): Interview am 13.11.2008 zum Thema Beschaffungsk Kooperationen bei den Stadtwerken Münster GmbH.

- Gross, J./Bordt, J./Musmacher, M. (2006): Business Process Outsourcing – Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden 2006.
- Grossmann, M. (2007): Einkauf leicht gemacht – Kosten senken-Qualität sichern-Einsparpotenziale realisieren, 3., akt. u. überarb. Auflage, Heidelberg 2007.
- Grund-Ludwig, P. (2007): Weniger warten, in: Log.Punkt, Ausgabe 4/2007, S.28-30.
- Gutenberg, E. (1984): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II: Der Absatz, 17. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1984.
- Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002.
- Halbleib, M. (2005): Trendfallen im Beschaffungsmanagement, in: Eßig, M. (2005)[Hrsg.]: Perspektiven des Supply Managements – Konzepte und Anwendungen, Berlin, Heidelberg, New York 2005, S.379-411.
- Hammer, M./Champy, J. (1994): Business Reengineering, Frankfurt am Main, New York 1994.
- Hansen, H.R./Neumann, G. (2005): Wirtschaftsinformatik 1, 9. Auflage, Stuttgart 2005.
- Hapke, W./Jung, A. (2005): Repositionierung der Beschaffungsfunktion – Building the House of Procurement Excellence, in: Eßig, M. (2005)[Hrsg.]: Perspektiven des Supply Managements – Konzepte und Anwendungen, Berlin, Heidelberg, New York 2005, S.29-62.
- Harland, C. (2002): Purchasing strategy process, in: Day, M. (2002): Gower Handbook of Purchasing Management, 3. Auflage, Burlington 2002, S.23-36.
- Harland, C.M./Lamming, R.C./Zheng, J./Johnson, T.E. (2001): A Taxonomy of Supply Networks, in: The Journal of Supply Chain Management, Fall 2001, S.21-27.
- Harting, D. (2004): Outsourcing gestern – Backsourcing heute?, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 09/2004, S.50-51.
- Hartmann, H. (1997): Der Einkauf als strategischer Erfolgsfaktor, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 06/1997, S.36-39.
- Hartmann, D./Janich, P. (1996): Methodischer Kulturalismus, in: Hartmann, D./Janich, P. (1996)[Hrsg.]: Methodischer Kulturalismus – Zwischen Naturalismus und Postmoderne, Frankfurt am Main 1996, S.9-69.
- Hartmann, D./Janich, P. (1996)[Hrsg.]: Methodischer Kulturalismus – Zwischen Naturalismus und Postmoderne, Frankfurt am Main 1996.

- Hautz, E. (1999): Großkonzerne bündeln Einkaufs-Know-how, in: Handelsblatt v. 08.09.1999.
- Heger, C.L. (2005): Kooperierend zur Marktführerschaft – REISSWOLF Akten- und Datenvernichtung GmbH, in: Wiendahl, H.-P./Dreher, C./Engelbrecht, A. (2005)[Hrsg]: Erfolgreich kooperieren – Best-Practice-Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit, Heidelberg 2005, S.85-102.
- Heger, C.L./Engelbrecht, A. (2005): Der Wettbewerb – Die beste Kooperation, in: Wiendahl, H.-P./Dreher, C./Engelbrecht, A. (2005)[Hrsg]: Erfolgreich kooperieren – Best-Practice-Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit, Heidelberg 2005, S.25-34.
- Heimbrock, K.J. (2001): Kompetenzpartnermanagement – Beschaffung im dynamischen Unternehmen, Wiesbaden 2001.
- Heith, H. (2007): Lieferantenintegration und Beschaffungslogistik in einem integrierten Telekommunikationsunternehmen, in: Arnold, U./Kasulke, G. (2007)[Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung, Weinheim 2007, S.47-53.
- Helming, A./Buchholz, W. (2008): Identifikation von Kernkompetenzen in der Produktentwicklung, in: zfo, Ausgabe 05/2008, S.301-309.
- Hendrick, T.E. (1997): Purchasing Consortiums: Horizontal alliances among firms buying common goods and services. What? Who? Why? How?, Center for Advanced Purchasing CAPS: Tempe/Arizona 1997.
- Hentrich, J. (2001): B2B-Katalog-Management – E-Procurement und Sales im Collaborative Business, Bonn 2001.
- Hermes, H.-J./Schwarz, G. [Hrsg.](2005): Outsourcing, München 2005.
- Herrmann, F. (2002): Elektronische Kataloge zur Deckung maschinell disponierten Bedarfs, in: Hildebrand, K. (2002)[Hrsg.]: Supplier Relationship Management, HMD 228, Heidelberg 2002, S.77-84.
- Herz, C. (2008): Daimler dringt auf Einigung mit BMW, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), Zugriff: 08.10.2008.
- Heß, Gerhard (2008): Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung, Wiesbaden 2008.
- Hieronimus, M./Ahlf, N. (2004): Beschaffungskoooperationen, Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr 2004.
- Hildebrand, K. (2002)[Hrsg.]: Supplier Relationship Management, HMD 228, Heidelberg 2002.

- Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (2006): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung-Kundenzufriedenheit-Kundenbindung, 5. Auflage, Wiesbaden 2006.
- Hirschsteiner, G. (2000): Das ABC des Outsourcing, in: Logistik heute, Ausgabe 11/2000, S.64-65.
- Hirschsteiner, G. (2006): Einkaufs- und Beschaffungsmanagement – Strategien, Verfahren und moderne Konzepte, 2., akt. u. erw. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 2006.
- Hoffmann, W.H. (2004): Allianz, strategische, in: Schreyögg, G./Werder, A.v. [Hrsg.](2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart 2004, S.11-20.
- Hollmann, M. (2006): Auf die Plätze, in: Log.Punkt, Ausgabe 04/2006, S.10-14.
- Holtmann, J. (1996): Vom einsamen Streiter zur starken Gemeinschaft, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 09/1996, S.40-42.
- Homburg, C. (2002): Bestimmung der optimalen Lieferantenzahl für Beschaffungsobjekte, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.181-200.
- Horváth & Partners [Hrsg.] (2005): Prozessmanagement umsetzen, Stuttgart 2005.
- HPI GmbH (2008): Interview am 07.11.2008 zum Thema Beschaffungsdienstleister.
- Huber, W. (2006): Leistungsfähigkeit erfassen und bewerten, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 03/2006, S.44-46.
- Huber, B./Sweeney, E./Smyth, A. (2004): Purchasing Consortia and Electronic Markets – A Procurement Direction in Integrated Supply Chain Management, in: Journal Electric Markets, Vol. 14, Issue 4, December 2004, S.284-294.
- Hubmann, H.-E./Barth, M. (1990): Das neue Strategiebewußtsein im Einkauf, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 10/1990, S.26-32.
- Hultman, J./Axelsson, B. (2005): Change Through Leveraging Information and Communication Technology, in: Axelsson, B./Rozemeijer, F./Wynstra, F. (2005)[Hrsg.]: Developing Sourcing Capabilities, Chichester 2005, S.169-187.
- Hungenberg, H. (2002): Organisation der Beschaffung in international tätigen Konzernen, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.901-912.
- Hungenberg, H. (2006): Strategisches Management in Unternehmen, 4., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2006.

- Hungenberg, H./Meffert, J. (2005)[Hrsg.]: Handbuch strategisches Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2005.
- Hungenberg, H./Wulf, T. (2005): Strategisches Management – Was die Wissenschaft für die Praxis leisten kann, in: Hungenberg, H./Meffert, J. (2005)[Hrsg.]: Handbuch strategisches Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2005, S.205-230.
- Huxham, C./Vangen, S. (2005): Managing to Collaborate – The theory and practice of collaborative advantage, Abingdon 2005.
- Iker, F. (2008): Interview am 29.04.2008 zum Thema Beschaffungskoooperation bei der AGRAVIS Raiffeisen AG.
- Jahns, C. (2003a): Supply Organisation – dezentral aufgestellt, zentral gesteuert, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 11/2003, S.28-32.
- Jahns, C. (2003b): Entwicklung der Supply Vision, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 05/2003, S.28-30.
- Jahns, C. (2003c): Formulierung der Supply Strategie, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 06/2003, S.26-29
- Jahns, C. (2005): Einkauf und Supply Management, St. Gallen 2005.
- Jahns, C./Schulte, A.T. (2004): Der Supply Management health Check, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 07/2004, S.30-34.
- Johnson, P.F. (2003): Supply Organizational Structures, in: Critical Issue Report, August 2003, Center for Advanced Purchasing CAPS: Tempe/Arizona 2003.
- Johnson, P.F./Leenders, M.R. (2004): Supply's Organizational Roles and Responsibilities, Center for Advanced Purchasing CAPS: Tempe/Arizona 2004.
- Johnson, P.F./Leenders, M.R. (2004): Supply Leadership Changes, Center for Advanced Purchasing CAPS: Tempe/Arizona 2007.
- Jost, P.-J. (2004): Transaktionskostentheorie, in: Schreyögg, G./Werder, A.v. (2004)[Hrsg.]: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004, S.1450-1458.
- Kalbfuß, W. (1996): Die Vorteile des zentralen und dezentralen Einkaufs vereint, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 5/96, S.28-30.
- Kalbfuss, W. (2003): Materialgruppenmanagement (MGM), in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003, S.835-865.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart 1997.

- Kappler, C. (2007): "On demand" bringt Software-Industrialisierung, in: E-3, Ausgabe 11/2007, S.12.
- Kaufmann, L. (2002): Purchasing and Supply Management – A Conceptual Framework, in: Hahn, D./Kaufmann, L. [Hrsg.](2002): Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2002, S.3-34.
- Kaufmann, L. (2004): X-Bsc – Measuring the Performance of Truly Strategic Supplier Relations, in: Practix, Volume 7, March 2004, S. 1-5.
- Kaufmann, L./Germer, T. (2006): Kooperationsromantik völlig fehl am Platz, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 02/2006, S.28-29.
- Kaufmann, L./Thiel, C. (2006): Auch morgen noch kraftvoll zubeißen, in: Beschaffung Aktuell, Ausgabe 01/2006, S.24-25.
- Kaufmann, L./Thiel, C./Becker, A. (2006): Innovative Beschaffungsportfolios und X-Balanced Scorecards – Komplementäre Instrumente für das strategische Controlling, in: Controlling, Ausgabe 03/2006, S.125-132.
- Keck, I. (2004): Offenes und ehrliches Miteinander, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 11/2004, S.42-43.
- Kehl, B. (2005): Genau den richtigen Zeitpunkt treffen, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 03/2005, S.36-37.
- Kerkhoff, G./Michalak, C. (2007): Erfolgsgarantie Einkaufsorganisation, Weinheim 2007.
- Kern, W./Schröder, H.-H./Weber, J. (1995) [Hrsg.]: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart 1995.
- Kersten, W./Meyer, C. (2004): Nach den Sternen greifen – Standardisierte Prozesse helfen, die Wertschöpfungskette optimal zu nutzen, in: Sonderbeilage „Einkauf und Logistik“, FAZ v. 03.11.2004.
- Kinkel, S./Lay, G. (2000): Notangel regionale Kooperation? – Verbreitung und Nutzen regionaler Kooperationen in der deutschen Investitionsgüterindustrie, Fraunhofer ISI PI-Mitteilung Nr. 19.
- Kleinantenkamp, M. (2003): Materialgruppenmanagement, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003, S.167-178.
- Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Jacob, F./Söllner, A. (2006)[Hrsg.]: Markt- und Produktmanagement – Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden 2006.

- Kleinfeld, K./Kronau, D./Holtje, J. (2005): Shared Services – Theory and Case Study: Siemens USA, in: Eßig, M. (2005)[Hrsg.]: Perspektiven des Supply Managements – Konzepte und Anwendungen, Berlin, Heidelberg, New York 2005, S.329-346.
- Kluck, D. (2008): Materialwirtschaft und Logistik, 3., überarb. Auflage, Stuttgart 2008.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (2004): Strategisches Management, in: Schreyögg, G./Werder, A.v. (2004)[Hrsg.]: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004, S.1282-1392.
- Koch, B. (2007): Die Einkaufsprofis aus Köln, in: FAZ v. 26.11.2007.
- Koch, W.J. (2006): Zur Wertschöpfungstiefe von Unternehmen – Die strategische Logik der Integration, Wiesbaden 2006.
- Koppelman, U./Kendzia, R./Klein, C. (2008): Der Handlungsbedarf ist beträchtlich, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 03/2008, S.22-23.
- Kortus-Schultes, D./Ferfer, U. (2005): Logistik und Marketing in der Supply Chain, Wiesbaden 2005.
- Kosiol, E. (1976): Organisation der Unternehmung, 2. Auflage, Wiesbaden 1976.
- Kotabe, M. (2002): Global Sourcing Strategy and Sustainability of Core Competencies, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.239-262.
- Kraljic, P. (1985): Versorgungsmanagement statt Einkauf, in: Harvard Manager, Ausgabe 7/1985, S.6-14.
- Kraljic, P. (1986): Gedanken zur Entwicklung einer zukunftsorientierten Beschaffungs- und Versorgungsstrategie, in: Theuer, G./Schiebel, W./Schäfer, R. (1986)[Hrsg.]: Beschaffung – ein Schwerpunkt der Unternehmensführung, Landsberg, Lech 1986, S.72-93.
- Kranke, A. (2006): Zentrallager, nein danke, in: Logistik inside, Ausgabe 10/2006, S.40-42.
- Krieger, M. (2007): Finanzinvestoren nehmen Einkauf in den Fokus, in: Einkäufer am Markt, Nr. 7 2007.
- Krokowski, W. (1998): Globalisierung des Einkaufs – Leitfaden für den internationalen Einkäufer, Berlin, Heidelberg, New York 1998.
- Krokowski, W. (2007): Grundlagen Global Sourcing, in: Arnold, U./Kasulke, G. (2007)[Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung, Weinheim 2007, S.441-476.

- Krüger, P./Zurlino, F./Jäger, M. (2006): „Make it real“ – der neue Einkauf bei Coca Cola, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 02/2006, S.25-26.
- Krystek, U. (2002): Beschaffung und Vertrauen, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.1039-1057.
- Kuhn, A./Hellingrath, H. (2002): Supply Chain Management – Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette, Berlin, Heidelberg, New York 2002.
- Kümpel, T./Deux, T. (2003): Kennzahlen im Strategischen Einkaufscontrolling, in: controller magazin, Ausgabe 03/2003, S.243-251.
- Krönert, L./Weingärtner, M. (2003): Administration und Handling auf Lieferanten verlagert, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 01/2003, S.44-45.
- Krystek, U. (2002): Beschaffung und Vertrauen, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.1039-1057.
- Küssel, F. (2006): Praxishandbuch Unternehmensgründung – Unternehmen erfolgreich gründen und managen, Wiesbaden 2006.
- Lagemann, K. (2008): Interview am 12.11.2008 zum Thema Beschaffungskooperation bei der Heinrich J. Kesseböhmer KG.
- Lamming, R. (2002): Purchasing and organizational design, in: Day, M. (2002): Gower Handbook of Purchasing Management, 3. Auflage, Burlington 2002, S.9-22.
- Lamming, R. (2005): Supplier Relationship Management, in: Eßig, M. (2005)[Hrsg.]: Perspektiven des Supply Managements – Konzepte und Anwendungen, Berlin, Heidelberg, New York 2005, S.81-94.
- Large, R. (2006): Strategisches Beschaffungsmanagement – Eine praxisorientierte Einführung, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2006.
- Laseter, T.M. (1998): Balanced Sourcing, San Francisco 1998.
- Lauterbach, J. (2008): Stadtwerke Brandenburg bilden Einkaufskooperation mit anderen Energieversorgern, [www.maerkischeallgemeine.de](http://www.maerkischeallgemeine.de), Zugriff am 29.05.2008.
- Leenders, M.R./Johnson, P.F./Flynn, A.E./Fearon, H.E. (2006): Purchasing and Supply Management, 13. Auflage, New York 2006.
- Leendertse, J. (2007): Neue Helden, in: Wirtschaftswoche Nr.12 v. 19.03.2007, S.80-83.
- Lemme, M. (2005): Erfolgsfaktor Einkauf – Durch gezielte Einkaufspolitik Kosten senken und Erträge steigern, Berlin 2005.

- Lorenzen, S./Esser, R./Sprenger, O. (2007): Shared Service im Einkauf? Eine objektive Entscheidungshilfe, in: Arnold, U./Kasulke, G. (2007)[Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung, Weinheim 2007, S.85-99.
- Lutz, S./Wiendahl, H.-P. (2005): Kooperationen in der Produktion, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005) [Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.725-776.
- Macbeth, D.K. (2002): Managing a portfolio of supplier relationships, in: Day, M. (2002): Gower Handbook of Purchasing Management, 3. Auflage, Burlington 2002, S.51-62.
- Macbeth, D.K./Ferguson, N. (1994): Partnership Sourcing – An Integrated Supply Chain Management Approach, London 1994.
- Manz, U. L. (2005): Der Schlüssel für effizienten Warenaustausch, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 09/2005, S.32-33.
- Marstall, J. (1999): Surrogate Sourcing – Not to be Confused with Outsourcing, in: Practix, 09/1999, S.1-4.
- Martin, D. (2007): Collaboration procurement of VoIP services, [www.protea.tenet.ac.za](http://www.protea.tenet.ac.za), Zugriff: 01.02.2008.
- Mayer, R. (2005): Prozessmanagement: Erfolg durch Steigerung der Prozessperformance, in: Horváth & Partners [Hrsg.] (2005): Prozessmanagement umsetzen, Stuttgart 2005, S.1-6.
- Melzer-Ridinger, R. (2004): Materialwirtschaft und Einkauf, 4., völlig überarb. u. erw. Auflage, München, Wien 2004.
- Meyer, R. (2000): Entscheidungstheorie, 2., durchg. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Meyer, T. (2006a): Die ultimative Herausforderung für Einkäufer, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 02/2006, S.37-40.
- Meyer, T. (2006b): Der Aufwand lohnt sich trotz Gegenwind, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 03/2006, S.40-43.
- Möhrstädt, D.G./Bogner, P./Paxian, S. (2001): Electronic Procurement planen-einführen-nutzen, Stuttgart 2001.
- Monczka, R.M./Carter, J.R./Markham, W.J./Blascovich, J.D./Slaight, T.H. (2005): Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage, Center for Advanced Purchasing CAPS: Tempe/Arizona 2005.
- Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. (2002): Purchasing and Supply Chain Management, Second Edition, Ohio 2002.

- Monczka, R./Trent, R./Handfield, R. (2005): Purchasing and Supply Chain Management, Third Edition, Ohio 2005
- Morschett, D. (2005): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005) [Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.377-404.
- Mühlbradt, F.W. (2001): Wirtschaftslexikon – Daten, Fakten und Zusammenhänge, 7. akt. Auflage, Berlin 2001.
- Mühlmeyer, C./Belz, C. (2001): Key Supplier- und Key Account Management – Konfrontation oder Kooperation zwischen Anbieter und Nachfrager?, in: Belz, C./Mühlmeyer, J. (2001)[Hrsg.]: Key Supplier Management, St.Gallen 2001, S.20-37.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2005):Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 2., akt. Auflage, Stuttgart 2005.
- Nekolar, A.-P. (2003): e-Procurement, Berlin, Heidelberg, New York 2003.
- Nenninger, M. (2007): Globales Einkaufswissen teilen, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 05/2007, S.48-49.
- Nenninger, M. (2008): Genau planen und umsetzen, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 01/20098, S.39.
- Nenninger, M. (2008a): Markt der Zukunft, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 03/2008, S.36.
- Nenninger, M. (2008b): Schnell und exakt, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 02/2008, S.39.
- Nicolai, S. (2004): Praxisinstrumente für eine erfolgreiche eSCM-Realisierung, in: Wannewetsch,H./Nicolai, S. (2004)[Hrsg.]: E-Supply Chain Management, 2.Auflage, Wiesbaden 2004, S.60-70.
- Nissen, V./Mauß, A. (2002): Wissensmanagement im Rahmen der prozessorientierten Einführung von E-Procurement und Supplier Relationship Management, in: Hildebrand, K. (2002)[Hrsg.]: Supplier Relationship Management, HMD 228, Heidelberg 2002, S.55-65.
- Nollet, J./Beaulieu, M. (2003): The development of group purchasing: an empirical study in the healthcare sector, in: Journal of Purchasing and Supply Management, 9 (1), S.3-10.
- Nowosel, K. (2007): Jetzt geht's ans Strategische, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 10/2007, S.42-44.

- Oberbörsch, A. (2007): Ausprägung einer Warengruppenverschlüsselung, in: Arnold, U./Kasulke, G. (2007)[Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung, Weinheim 2007, S.357-367.
- Oechsler, W.A. (2005): Human Resource Management in strategischen Allianzen, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005) [Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.1057-1076.
- Oeldorf, G./Olfert, K. (2004): Materialwirtschaft, 11., verb. u. akt. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 2004.
- Oelsnitz, D.v.d. (2005): Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005)[Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.183-210.
- Oesterle, M.-J. (2005): Kooperationen in Forschung & Entwicklung, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005) [Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.769-796.
- Ogden, J. (2003): Supply Base Reduction Within Supply Base Reduction, in: Practix, Volume 6, January 2003, Center for Advanced Purchasing CAPS: Tempe/Arizona 2003.
- Ogden, J.A./McCarter, M.W. (2004): Better Buyer-Supplier Relationships through Supply Base Reduction and Supplier Performance Measurement, in: Practix, Volume 8, December 2004, Center for Advanced Purchasing CAPS: Tempe/Arizona 2004.
- Ohl, J. (2002): Outsourcing kann Beschaffungskosten senken, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 10/2002, S.66-67.
- Olesch, G. (2003): Hintergrundfaktoren für den Erfolg, in: Olesch, G./Ewig, H. (2003)[Hrsg.]: Das Management von Verbundgruppen. Mit exzellenter Strategie zum Erfolg – Wege zur Systemführerschaft, Neuwied 2003.
- Olesch, G./Ewig, H. (2003)[Hrsg.]: Das Management von Verbundgruppen. Mit exzellenter Strategie zum Erfolg – Wege zur Systemführerschaft, Neuwied 2003.
- Olsen, R.F./Ellram, L.M. (1997): A Portfolio Approach to Supplier Relationships, in: Industrial Marketing Management, 26, 1997, S.101-113.
- Osterloh, M./Frost, J. (2003): Prozessmanagement als Kernkompetenz, 4. Auflage, Wiesbaden 2003.

- Otto, A./Kotzab, H. (2002): Ziel erreicht? Sechs Perspektiven zur Ermittlung des Erfolgsbeitrags des Supply Chain Management, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.125-150.
- Otto, B./Silbermann, M. (2007): Datenmanagement als strategischer Erfolgsfaktor, in: FAZ v. 30.04.2007.
- O.V. (1998a): Internationale Einkaufsbüros und moderne Informationssysteme, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 01/1998, S.28-30.
- O.V. (1998b): Zwischen Zupacken und Zaudern, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 02/1998, S.44-46.
- O.V. (2004a): Begehrter Stahl, in: FAZ v. 17.12.2004.
- O.V. (2004b): Studie „Beschaffungsdienstleister“ – Erstmals Potenzial für Deutschland ermittelt: 4,2 Mrd. Euro Marktvolumen, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 12/2004, S.23.
- O.V. (2004c): Einkaufskooperation – Wie Sie mit Bedarfsabündelung zu besseren Preisen kommen, in: Einkäufer im Markt, Ausgabe 22/2004, S.1.
- O.V. (2004d): Krankenhaus-Einkauf im Wandel – Studie verweist auf hohes Einsparpotenzial, in: MTD, Ausgabe 3/2004, S.48-49.
- O.V. (2005a): Die Stahlpreise schlagen auf die Autozulieferer durch, in: FAZ v. 18.04.2005.
- O.V. (2005b): VW zieht im Stahlpoker die chinesische Karte, in: FAZ v. 07.05.2005.
- O.V. (2006): 2400 Händler und ein Einkäufer, in: FAZ v. 26.06.2006.
- O.V. (2006b): Med4com am Ende, BVMed-Newsletter, Nr. 17/06 v. 02.05.2006.
- O.V. (2007a): Hotels tun sich mit Bio schwer, in: FAZ v. 09.06.2007.
- O.V. (2007b): Daimler spricht mit BMW und Fiat, in: FAZ v. 25.10.2007.
- O.V. (2008a): Chinesen spielen auf dem Rohstoffmarkt eine immer größere Rolle, in: FAZ, 05.02.2008.
- O.V. (2008b): Sony und Sharp kooperieren, in: FAZ, 27.02.2008.
- O.V. (2008c): Daimler und BMW sprechen über Kooperation bei Autoteilen, [www.faz.de](http://www.faz.de), Zugriff: 22.05.2008.
- O.V. (2008d): BMW sucht Partner für den Mini, in: FAZ, 06.03.2008.
- O.V. (2008e): BMW und Mercedes machen gemeinsame Sache, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), Zugriff: 10.08.2008.

- O.V. (2008f): The New Alliance, in: planet toys international, Ausgabe 1/2008, S.26-27.
- O.V. (2008g): Duo und Vedes: "Echte Allianz", in: BusinessPartner PBS, Ausgabe 03/2008, S.16-17.
- O.V. (2008h): Einkaufsgemeinschaft von Unikliniken erfolgreich, [www.aerzteblatt.de](http://www.aerzteblatt.de), Zugriff: 01.05.2008.
- O.V. (2008i): Ungewöhnliche Kooperation - Daimler und BMW beraten, [www.n-tv.de](http://www.n-tv.de), Zugriff: 17.09.2008.
- O.V. (2009a): Schaeffler und Conti kooperieren beim Einkauf, in: LOG.m@il Nr. 14 v. 09.04.2009.
- O.V. (2009b): Neue Kooperationen für Hightech-Logistik, in: LOG.m@il Nr. 18 v. 08.05.2009.
- Pampel, J.R. (2003): Instrumente für das kooperationsbezogene Controlling von Produktions- und Transaktionskosten in der Supply Chain, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.697-728.
- Paquette, L. (2004): The Sourcing Solution, New York 2004.
- Pechek, H. (2003): Paradigmenwechsel im Einkauf, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung. Strategien-Methoden-Umsetzung, München, Wien 2003, S.23-34.
- Pechek, H. (2007): Ist der Paradigmenwechsel im Einkauf abgeschlossen? Wertbeiträge des Einkaufs für Unternehmen nachhaltig sichern, [www.competence-site.de](http://www.competence-site.de), Zugriff: 22.11.2007.
- Peemöller, V.H. (2005): Genossenschaften als „historische“ und moderne Form der Kooperation, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005) [Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.405-427.
- Peitsmeier, H. (2007): Die Zukunft gehört dem Zulieferer, in: FAZ v.15.09.2007.
- Petry, T. (2006): Netzwerkstrategie, Wiesbaden 2006.
- Pfeiffer, A./Gehle, M. (2005): Improving Supply Chain Relationships, in: auto.world, 1.2005, S.50-51.
- Pfohl, H.-C./Large, R.O. (2003): Beschaffungsstrategien und strategisches Beschaffungsmanagement, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003, S.433-452.

- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung, 4., vollst. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2001.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung, 5., akt. Auflage, Wiesbaden 2003.
- Piepel, U./Blasczyk, M. (2008): Werte schaffen durch das „Unternehmen Konzern-einkauf“ bei RWE Systems, in: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (2008)[Hrsg.]: Best Practise in Einkauf und Logistik, 2., völlig neue u. erw. Auflage, Wiesbaden 2008, S.66-83.
- Piepel, U./Werner, F. (2007a): Ein Werte schaffendes Unternehmen, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 08/2007, S.32-34.
- Piepel, U./Werner, F. (2007b): Ein Werte schaffendes Unternehmen, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 09/2007, S.48-54.
- Pinkerton, R.L. (2002): The Evolution of Purchasing to Supply Chain Management, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.507-522.
- Piontek, J. (1998): Logistische Beschaffungsnetzwerke, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 02/1998, S.28-30.
- Pohle, A. (2006): Dienstleister in süßer Verantwortung, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 05/2006, S.46-47.
- Pooler, V.H./Pooler, D.J. (1997): Purchasing and Supply Management – Creating the Vision, New York 1997.
- Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy, New York 1980.
- Porter, M.E. (1992): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage), 3. Auflage, Frankfurt, New York 1989.
- Posny, H. (2002): Krankenhäuser sparen durch Einkaufsgemeinschaften, [www.welt.de](http://www.welt.de), Zugriff: 10.09.2008.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, May/June 1990, S.79-91.
- Prange, C. (2006): Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen, in: Sydow, J. (2006)[Hrsg.]: Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der „Managementforschung“, 4., akt. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2006, S.187-213.
- Preißner, A. (2002): Electronic Procurement in der Praxis – Die neue Beschaffung: Systeme, Prozesse, Organisation, München, Wien 2002.

- Preuß, T. (2006): Einkauf in fremden Händen, in: Log.Punkt, Ausgabe 04/2006, S.20-21.
- PricewaterhouseCoopers AG (2006): Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell?
- Quervain, M.A. de/Wagner, S.M. (2003): Von der Strategiefindung zur Strategieumsetzung, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003, S.99-131.
- Rautenstrauch, T. (2004): SCM-Integration in heterarchischen Unternehmensnetzwerken, in: Busch, A./Dangelmaier, W. (2004)[Hrsg.]: Integriertes Supply Chain Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S.355-374.
- Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. (2003) Kooperationen und Netzwerke – Grundlagen und empirische Ergebnisse, Köln 2003.
- Reckenfelderbäumer, M. (2004): Zentralbereiche, in: Schreyögg, G./Werder, A.v. (2004)[Hrsg.]: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004, S.1665-1673.
- Reihlen, M. (2004): Hierarchie, in: Schreyögg, G./Werder, A.v. (2004)[Hrsg.]: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004, S.407-413.
- Reinelt, G.R./ Bühlmeier, M. (2008): Materialgruppenmanagement bei Miele – Erfolgsfaktoren der Weiterentwicklung eines bewährten Konzepts, in: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (2008)[Hrsg.]: Best Practise in Einkauf und Logistik, 2., völlig neue u. erw. Auflage, Wiesbaden 2008, S.393-414.
- Reissner, S. (2003): Synergiemanagement in Netzwerken, in: Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. (2003) [Hrsg.]: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Wiesbaden 2003, S.209-224.
- Reppesgaard, L. (2007): Einkauf in der Chef-Etage, Financial Times Deutschland, 30.10.2007.
- Reske, J. (2006): Supplier Relationship Risk Management – Risikomanagement bei der elektronisch gestützten Beschaffung, in: Schriftenreihe - Studien zur Wirtschaftsinformatik, Band 18, Hamburg 2006.
- Rice, J.B.Jr./Hoppe, R.M. (2001): Supply Chain vs. Supply Chain – The Hype & The Reality, in: Supply Chain Management Review, September/October 2001, S.46-54.

- Ricken, A./Steinhorst, A. (2005): Standardization or Harmonization? You need Both, 11/2005, <http://www.bptrends.com>, Zugriff: 16.06.2007.
- Riedl, R. (2005): Application Service Providing, Wiesbaden 2005.
- Riemer, K./Klein, S. (2002): Supplier Relationship Management – Supplier Relationship Management im Rahmen des Partner Relationship Managements, in: Hildebrand, K. (2002)[Hrsg.]: Supplier Relationship Management, HMD 228, Heidelberg 2002, S.5-22.
- Riggs, D.A./Robbins, S.L. (1998): The Executive's Guide to Supply Management Strategies, New York 1998.
- Rohm, C. (2003): Netzwerkmanagement im Mittelstand, in: Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. (2003) [Hrsg.]: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Wiesbaden 2003, S.347-368.
- Rozemeijer, F. (2000): How to manage corporate purchasing synergy in a decentralised company? Towards design rules for managing and organizing purchasing synergy in decentralized companies, in: European Journal of Purchasing & Supply Management, Ausgabe 6 (2000), S.5-12.
- Rozemeijer, F./Weele, A.v. (2007): Creating Corporate Advantage Through Purchasing, 92<sup>nd</sup> Annual International Supply Management Conference, May 2007.
- Rüdrich, G./Kalbfuß, W./Weißer, K. (2004) [Hrsg.]: Materialgruppenmanagement-Quantensprünge in der Beschaffung, 2. Auflage, Wiesbaden 2004.
- Rüdrich, G./Kalbfuß, W./Weißer, K. (2004): Konzeption des Materialgruppenmanagements, in: Rüdrich, G./Kalbfuß, W./Weißer, K. (2004) [Hrsg.]: Materialgruppenmanagement-Quantensprünge in der Beschaffung, 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S.11-83.
- Ruppert, L. (2003): Einkaufskooperationen als Mittel zur effektiven Kostensenkung, in: Beschaffungsmanagement – Revue de l'acheteur, Ausgabe 291 2/2003.
- Saggau, B. (2007): Organisation elektronischer Beschaffung, Wiesbaden 2007.
- Schäfer, H./Schäfer, B. (2001): Einkaufsdienstleistungen via Internet – Mit eProcurement und eTrading Serviceserfolgreich Kosten senken, Köln 2001.
- Scheer, A.-W./Hofer, A./Adam, O. (2005): Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien – Treiber neuer Kooperations- und Kollaborationsformen, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005) [Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.349-374.

- Schaltegger, S./Herzig, C./Kleiber, O./Klinke, T./Müller, J. (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, Berlin 2007.
- Scherm, E. (2005): Kooperationen in der Personalarbeit, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005) [Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.911-934.
- Schild, D. (2005): Der Einkaufscontroller – Freund und Helfer des strategischen Managements, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 01/2005, S.24-26.
- Schiele, H./Haas, C. (2007): Innovationsquelle Lieferant, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 04/2007, S.30-31.
- Schierenbeck, H. (2003): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2003.
- Schifferer, S. (2001): Prozessorientierte Gestaltung der Einkaufsorganisation, München 2001.
- Schifferer, S. (2004): Die Einkaufsorganisation an Prozessen ausrichten, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 05/2004, S. 36-41.
- Schimank, C. (2003): Prozesskosten, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003, 389-409.
- Schlapbach, C. (2001): Neuausrichtung der strategischen Beschaffung bei Kaba Gilgen AG, in: Belz, C./Mühlmeyer, J. (2001)[Hrsg.]: Key Supplier Management, St.Gallen 2001, S.62-77.
- Schlotmann, R./Kiefer, L. (2003): Coordinated Sourcing – Koordination von Beschaffungsprojekten mit Hilfe integrierter Lieferantenbeziehungen, in: Bogaschewsky, R. [Hrsg.](2003): Integrated Supply Management, München, Neuwied, Köln 2003, S.371-386.
- Schmelting, C./Schmalbach, T. (2006): Wettbewerbsvorteile durch funktionsübergreifendes Lieferantenmanagement, in: Beschaffungsmanagement – Revue de l'acheteur, Ausgabe 05/2006, S.12-14.
- Schmelzer, H.J./Sesselmann, W. (2006): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 5. Auflage, München 2006.
- Schmidt, M. (2002): Kommunale Einkaufsgemeinschaft, in: Gehrman, F./Schinzer, H. (2002)[Hrsg.]: Public E-Procurement – Netzbasierte Beschaffung für öffentliche Auftraggeber, München 2002, S.311-319.
- Schmidtchen, D. (2005): Wettbewerb und Kooperation (Co-opetition): Neues Paradigma für Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik?, in: Zentes, J./Swoboda,

- B./Morschett, D. (2005) [Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.65-93.
- Schneid, L./Seeger, A. (2003): Strategische Lieferantenoptimierung mit Methode, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 06/2003, S.30-33.
- Schneider, H. (1998): Outsourcing von Beschaffungsprozessen – Mode oder Erfolgsinstrument?, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 11/1998, S.50-53.
- Schneider, H. (1998b): Outsourcing von Beschaffungsprozessen - Beschaffungsdienstleister und ihre Konzepte, Gernsbach 1998.
- Schneider, W. (2006): Marketing und Käuferverhalten, 2. Auflage, München 2006.
- Schneider, K./Späth, P. (2000): Schlüssige Strategie – systematische Umsetzung, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 10/2000, S.44-45.
- Schotanus, F. (2005): Cooperative purchasing within the United Nations, Working Paper, IPSEERA 2005 Conference 20-23 March 2005, Archamps, France.
- Schotanus, F. (2007): Horizontal Cooperative Purchasing, Enschede 2007.
- Schotanus, F./Bakker, E./Walker, H./Eßig, M. (2007): Cooperative Purchasing Micro-Evolutions: A Longitudinal International Study, IPSEERA conference 2007.
- Schotanus, F./Telgen, J. (2005): Implications of a Classification of Forms of Cooperative Purchasing, Proceedings of the 21st IMP Conference, 1-3 September 2005, Rotterdam.
- Schotanus, F./Telgen, J. (2007): Developing a typology of organizational forms of cooperative purchasing, in: Journal of Purchasing & Supply Management, 13 (2007), S.53-68.
- Schotanus, F./Telgen, J./Boer, L.de (2008): Unfair allocation of gains under the Equal Price allocation method in purchasing groups, in: European Journal of Operational Research, 187 (2008), S. 162-176.
- Schreiter, S./Kadenbach, E./Bergauer, M. (2004): Co-Sourcing als Erfolgsfaktor im Einkauf, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 11/2004, S.40-41.
- Schreyögg, G./Werder, A.v. (2004)[Hrsg.]: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004.
- Schubert, P. (2002): E-Procurement: Elektronische Unterstützung der Beschaffungsprozesse in Unternehmen, in: Schubert, P./Wölfl, R./Dettling, W. (2002)[Hrsg.]: Procurement im E-Business – Einkaufs- und Verkaufsprozesse elektronisch optimieren, München, Wien 2002, S.1-28.

- Schubert, P./Wölfle, R./Dettling, W. (2002)[Hrsg.]: Procurement im E-Business – Einkaufs- und Verkaufsprozesse elektronisch optimieren, München, Wien 2002.
- Schuh, G./Friedli, T. (2003): Vom Einkauf zum virtuellen Unternehmen, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003, S.3-22.
- Schulte in den Bäumen, M./Maiwald, F. (2007): Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Prozessstandardisierung und Demonstration am Beispiel je eines Beschaffungs- und Vertriebsprozesses, Whitepaper 2007.
- Schulte-Zurhausen, M. (2005): Organisation, 4., überarb. u. erw. Auflage, München 2005.
- Schulz, R./Asenkerschbaumer, M. (2008): Innovationsmanagement der REHAU-Unternehmensgruppe, in: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (2008)[Hrsg.]: Best Practise in Einkauf und Logistik, 2., völlig neue u. erw. Auflage, Wiesbaden 2008, S.25-40.
- Schütte, R./Vering, O. (2004): Erfolgreiche Geschäftsprozesse durch standardisierte Warenwirtschaftssysteme – Marktanalyse, Produktübersicht, Auswahlprozess, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York.
- Schwarz, G. (2005): Outsourcing: Eine Einführung, in: Hermes, H.-J./Schwarz, G. [Hrsg.](2005): Outsourcing, München 2005, S.15-38 .
- Schweiger, J./Ortner, W./Tschandl, M. (2007): ROI-Analyse für webbasierte Einkaufsoptimierung – Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von web-gestützten Einkaufs- und Beschaffungsszenarien, Wien, Kapfenberg 2007.
- Semlinger, K. (2006): Effizienz und Autonomie in Zuliefernetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperationen, in: Sydow, J. (2006)[Hrsg.]: Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der „Managementforschung“, 4., akt. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2006, S.29-74.
- Semmann, C. (2008): Rohstoffe zum Nachdenken, in: Log.Punkt, 05/2008, S.54-55.
- Sibbel, R./Hartmann, F. (2005): Das Uhrwerk im Konzern, In: Beschaffung aktuell, Ausgabe 02/2005, S.24-27.
- Sickinger, J.L./Creason, S. (1996): Coalition And Consortium Purchasing Power: It's Big, It's Here, And It's The Future Of Strategic Purchasing, 81<sup>st</sup> Annual International Conference Proceedings – 1996 – Chicago.

- Sieber, P. (2006): Die Internet-Unterstützung Virtueller Unternehmen, in: Sydow, J. (2006)[Hrsg.]: Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der „Managementforschung“, 4., akt. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2006, S.214-250.
- Siebert, H. (2006): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in: Sydow, J. (2006)[Hrsg.]: Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der „Managementforschung“, 4., akt. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2006, S.7-28.
- Slack, N./Chambers, S./Johnston, R. (2007): Operations Management, Fifth Edition, Harlow 2007.
- Slack, N./Chambers, S./Johnston, R./Betts, A. (2006): Operations and process management – principles and practice for strategic impact, Harlow 2006.
- Smith, M.E./Zsidisin, G.A. (2002): Early Supplier Involvement at MRD, in: Practix, Volume 5, June 2002, Center for Advanced Purchasing CAPS: Tempe/Arizona 2002.
- Stahl, T./Kömpf, O. (2007): Kosten gesenkt – Transparenz gewonnen, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 06/2007, S.36-38.
- Stahlknecht, P./Hasenkamp, U. (2005): Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 11.; vollst. überarb. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 2005.
- Steinle, C./Krummacker, S. (2004): Profit-Center, in: Schreyögg, G./Werder, A.v. (2004)[Hrsg.]: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004, S.1190-1195.
- Stepniak, S./Buchholz, W. (2008): Procurement Service Providing: Konzeption – Branchenstudie – Praxisbeispiel, in: Supply Chain Management, Ausgabe 2/2008, S.7-14.
- Stölze, W./Hoffmann, A. (2007): Logistik-Prozesse und Konzepte für die Beschaffung, in: Arnold, U./Kasulke, G. (2007)[Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung, Weinheim 2007, S.395-406.
- Straubhaar, T. (2008): Warum gibt es überhaupt Firmen?, in: FAZ v. 13.04.2008.
- Strub, M. (1999)[Hrsg.]: Der Internet-Guide für Einkaufs- und Beschaffungsmanager, Landsberg/Lech 1999.
- Strub, M. (1999): Der Einkaufsprozess und sein Internet-/Intranet-Potential, in: Strub, M. (1999)[Hrsg.]: Der Internet-Guide für Einkaufs- und Beschaffungsmanager, Landsberg/Lech 1999, S.65-87.
- Swoboda, B. (2005): Kooperationen: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett,

- D. (2005)[Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.35-64.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992.
- Sydow, J. (2004): Unternehmenskooperationen, in: Schreyögg, G./Werder, A.v. (2004)[Hrsg.]: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004, S.1541-1548.
- Sydow, J. (2006)[Hrsg.]: Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der „Managementforschung“, 4., akt. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2006.
- Sydow, J. (2006): Management von Unternehmensnetzwerken – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (2006)[Hrsg.]: Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der „Managementforschung“, 4., akt. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2006, S.387-472.
- Sydow, J./Möllering, G. (2004): Produktion in Netzwerken- Make, Buy & Cooperate, München 2004.
- Tanner, C. (2002): E-Procurement – Entwicklungspotenzial bei mittelgrossen Unternehmen, in: Beschaffungsmanagement – Revue de l'acheteur, Ausgabe 09/2002, S.18-19.
- Tanner, C. (2006): Die Bedeutung der IT in der Beschaffung der Top 200: Eine aktuelle Momentaufnahme, in: Beschaffungsmanagement – Revue de l'acheteur, Ausgabe 04/2006, S.4-5.
- Tella, E./Virolainen, V.-M. (2005): Motives behind purchasing consortia, in: International Journal of production economics 93-94 (2005), S.161-168.
- Theuer, G./Schiebel, W./Schäfer, R. (1986)[Hrsg.]: Beschaffung – ein Schwerpunkt der Unternehmensführung, Landsberg, Lech 1986.
- Thiel, C. (2004): Adieu, Einkäufer, bonjour, Stratege, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 09/2004, S.46-49.
- Thomas, A. (2006): What can you demand from on-demand?, in: Efficient Purchasing, No 3 2006, S.48-51.
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 5., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2006.
- Trenz, T. (2007): Einkauf im Eiltempo, in: Lebensmittel Zeitung, 09.03.2007.

- Uhl, W. (2006): Einer für viele – Lead Supplier, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 03/2006, S.47-48.
- Ulrich, H. (1984): Management, Bern 1984.
- Ursel, S. (2004): 4 Mrd. Euro Marktvolumen für Beschaffungsdienstleister, [www.innovations-report.de](http://www.innovations-report.de), Zugriff: 18.11.2007.
- Ursel, S. (2005): Mehr Zeit für das Wesentliche, in: FAZ v. 26.10.2005.
- Ursel, S. (2008): Professionalisierung nicht-traditioneller Warengruppen am Beispiel Marketing, in: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (2008)[Hrsg.]: Best Practise in Einkauf und Logistik, 2., völlig neue u. erw. Auflage, Wiesbaden 2008, S.415-432.
- Uttenweiler, A. (2001): Der Virtuelle Zentraleinkauf - Bedeutungszuwachs durch Konzernwachstum und Globalisierung, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 03/2001, S.34-43.
- Vahs, D. (2005): Organisation, 5., überarb. Auflage, Stuttgart 2005.
- Verbeck, A./Ziegenbein, A./Erni, P. (2003): Risiken bei der Beschaffung gezielt reduzieren Teil 1, in: io New Management, Ausgabe 11/2003, S.50-55.
- Verbeck, A./Ziegenbein, A./Erni, P. (2003b): Risiken bei der Beschaffung gezielt reduzieren Teil 2, in: io New Management, Ausgabe 12/2003, S.38-42.
- Virolainen, V.-M. (1998): Motives, circumstances, and success factors in partnership sourcing, Lappeenranta 1998.
- Voegele, A.R./Zeuch, M.P. (2002)[Hrsg.]: Supply Network Management, Wiesbaden 2002.
- Voeth, M./Rabe, C. (2005): Internationale Joint Ventures - Grundsatzentscheidung, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005) [Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.647-676.
- Vollrath, C./Nase, A. (2003): Spitzenleistung im Einkauf, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 05/2003, S.31-36.
- Wagner, S.M. (2002): Management der Lieferantenbasis, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003, S.691-732.
- Wagner, S.M./Weber, J. (2007): Beschaffungscontrolling – Den Wertbeitrag der Beschaffung messen und optimieren, Advanced Controlling Band 54, Weinheim 2007.

- Walter, K. (2001): Bündelung im Anlagengeschäft, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 05/2001, S.44-47.
- Walter, S. (2004): Strategische Umweltanalyse, in: Schreyögg, G./Werder, A.v. (2004)[Hrsg.]: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004, S.1475-1481.
- Walther, J. (2004): E-Procurement im Rahmen des Supply Chain Managements, in: Busch, A./Dangelmaier, W. (2004)[Hrsg.]: Integriertes Supply Chain Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S.131-146.
- Wang, S./Archer, N. (2007): Business-to-business collaboration through electronic marketplaces: An exploratory study, in: Journal of Purchasing & Supply Management, 13 (2007), S.113-126.
- Wangerin, K./Chappell, K. (2002): „Globale Lokalisierung“ – Auswirkungen und Umsetzung in der Beschaffung bei SONY in Europa, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.81-92.
- Wannenwetsch, H. (2007): Integrierte Materialwirtschaft und Logistik, 3., akt. Auflage, Heidelberg 2007.
- Wannenwetsch, H./Nicolai, S. (2004)[Hrsg.]: E-Supply Chain Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2004.
- Ward, D. (2007): Indirect Procurement Outsourcing – Funding Options, in: Procurement Professional, Ausgabe April/Mai 2007, S.32-33.
- Weber, J. (2002): Logistik- und Supply Chain Controlling, 5., akt. u. völlig überarb. Auflage, Stuttgart 2002.
- Weber, J./Bacher, A./Groll, M. (2004): Supply Chain Controlling, in: Busch, A./Dangelmaier, W. (2004)[Hrsg.]: Integriertes Supply Chain Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S.148-167.
- Weber, J./Hirsch, B./Bacher, A. (2004): Vertrauen als Voraussetzung für ein erfolgreiches Supply Chain Management, in: Supply Chain Management, Sonderdruck aus III/2004.
- Weele, A.J. v. (2005): Purchasing & Supply Chain Management, 4. Auflage, London 2005.
- Weele, A. v./Lakemond, N. (2005): E-Procurement: Fact or Fiction? On the Application of E-Procurement Solutions, in: Eßig, M. (2005)[Hrsg.]: Perspektiven des

- Supply Managements – Konzepte und Anwendungen, Berlin, Heidelberg, New York 2005, S.291-308.
- Wehrli, H.P. (2003): Kollaborative Wertschöpfung, in: Boutellier, R./Wagner, S.M./Wehrli, H.P. (2003)[Hrsg.]: Handbuch Beschaffung, München, Wien 2003, S.63-78.
- Weiber, R./Kollmann, T./Pohl, A. (2006): Das Management technologischer Innovationen, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Jacob, F./Söllner, A. (2006)[Hrsg.]: Markt- und Produktmanagement – Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S.83-205.
- Weiber, R./Meyer J./Erbert, H (2001): Grundlagen des Electronic Procurement, in: WISU 12/01, S.1653-1661.
- Weinhardt, C./Krause, R./Herchenhein, S. (2002): Informationstechnologische Perspektiven für die Beschaffung, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.913-928.
- Weinstrauch, F. (1999): Neue Unternehmensorganisation durch externe Einkaufsdienstleister, in: Handelsblatt v. 08.09.1999.
- Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999): Strategisches Management – Grundlagen-Prozess-Implementierung, 2.; vollst. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 1999.
- Werner, H. (2008): Supply Chain Management – Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Werner, W.L./Hutzler, P. (2003): Die Supply Balanced Scorecard - Führungsinstrument zum erfolgreichen Management des strategischen Erfolgsfaktors Beschaffung, in: Beschaffungsmanagement – Revue de l'acheteur, Ausgabe 04/2006, S.15-16.
- Westermann, H. (1999): Beschaffungsk Kooperationen als Mittel zur Stärkung der Marktposition, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 08/1999, S.32-35.
- Wiendahl, H.-P./Dreher, C./Engelbrecht, A. (2005)[Hrsg.]: Erfolgreich kooperieren – Best-Practice-Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit, Heidelberg 2005.
- Wildemann, H. (2000): Einkaufspotentialanalyse – Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotentialen, München 2000.
- Wildemann, H. (2005): Wertorientierte Supply Chain Collaboration, in: Eßig, M. (2005)[Hrsg.]: Perspektiven des Supply Managements – Konzepte und Anwendungen, Berlin, Heidelberg, New York 2005, S.501-521.

- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York 1985.
- Williamson, O.E. (1990): *Die ökonomische Institution des Kapitalismus*, Tübingen 1990.
- Williamson, O.E. (1991): *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, Nr. 2, 1991, S.269-296.
- Windeler, A. (2005): *Netzwerktheorie-Vor einer relationalen Wende?*, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005)[Hrsg.]: *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.211-233.
- Winkler, M. (1999): *Unternehmen können von Konzernressourcen profitieren*, in: *Beschaffung aktuell*, Ausgabe 06/1999, S.40-42.
- Witte, H. (2008): *SaaS holt im ERP-Umfeld auf*, in: *Computerwoche*, 17/2008, S.20-21.
- Wöhe, G. (2000): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 20., neubearb. Auflage, München 2000.
- Wohlgemut, O. (2002): *Management netzwerkartiger Kooperationen*, Wiesbaden 2002.
- Wolters, P. (2002): *Forward Sourcing – Entwicklungsbegleitende Lieferantenauswahl*, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (2002)[Hrsg.]: *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement*, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S.337-348.
- Wooten, B. (2003): *Cooperative Purchasing in the 21st Century*, in: *Inside Supply Management*, 02/2003, S.4.
- Woratschek, H./Roth, S. (2005): *Kooperationen: Erklärungsperspektive der Neuen Institutionenökonomik*, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005)[Hrsg.]: *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.141-166.
- Wölfling, B./Lindemann, C. (2009): *Globale Gefahren in Chancen verwandeln*, in: *Beschaffung aktuell*, Ausgabe 03/2009, S.40-41.
- Wynstra, F./Hurkens, K. (2005): *Total Cost and Total Value of Ownership*, in: Eßig, M. (2005)[Hrsg.]: *Perspektiven des Supply Managements – Konzepte und Anwendungen*, Berlin, Heidelberg, New York 2005, S.463-482.
- Zagler, M. (2001): *Managing Purchasing Synergy with Internet Technology – A comparison of internet use for pooled purchasing in decentralised companies and in*

- purchasing consortia, IFPSM Summer School Publications, Volume 3, Budapest 2001.
- Zarnekow, R. (2002): pharmaplace AG, in: Schubert, P./Wölfle, R./Dettling, W. (2002)[Hrsg.]: Procurement im E-Business – Einkaufs- und Verkaufsprozesse elektronisch optimieren, München, Wien 2002, S.135-148.
- Zaugg, R.J. (1998): Strategic Sourcing bei der Schweizerischen Bankengesellschaft, in: zfo 6/1998, S.346-350.
- Zee, H.v.d./Wijngaarden, P.v. (1999): Strategic Sourcing and Partnerships, Amsterdam 1999.
- Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005)[Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005.
- Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Entwicklung der Forschung und Kurzaufsatz, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005) [Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.3-34.
- Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005b): Perspektiven der Führung kooperativer Systeme, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005) [Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S.935-962.
- Zesakes, E. (2007): Proaktive Steuerung des Supplier Managements, in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 09/2007, S.56-57.
- Zillich, C. (2004): Covisint – ein 500-Millionen-Dollar-Flop, [www.computerwoche.de](http://www.computerwoche.de), Zugriff: 18.05.2009.
- Zingg, C. (2001): Consortium Buying within the Swissair-Group, in: Belz, C./Mühlmeier, J. (2001)[Hrsg.]: Key Supplier Management, St. Gallen 2001, S.254-261.





