
Stefan Schifferer

Prozessorientierte Gestaltung der Einkaufsorganisation

Copyright by TCW-Transfer-Centrum-Verlag GmbH 2001
1. Auflage 2001

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Schifferer, Stefan:
Prozessorientierte Gestaltung der Einkaufsorganisation
1. Auflage
München: TCW-Transfer-Centrum GmbH, 2001
Zugl.: München, Techn. Univ., Diss., 2001
ISBN: 3-934155-65-0

Verlag:
TCW-Transfer-Centrum GmbH, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

„Wissen und Wissenschaft
ist nicht dasselbe.
Wissen ist das Ganze,
Wissenschaft ein Teil“

(Leon N. Tolstoi, Tagebücher 1910)

Geleitwort

Die Materialkosten machen in vielen Branchen mehr als 60 % der gesamten Herstellkosten aus. Mit der konsequenten Konzentration vieler Unternehmen auf die Kernkompetenzen erlangen die Güter zur betrieblichen Leistungserstellung, die über die Funktion Einkauf beschafft werden, eine strategische Bedeutung. Materialkostensenkungsprogramme und Reorganisationen in Einkauf und Logistik sollen die Wettbewerbsfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen sicherstellen. Die wesentlichen Kostenhebel liegen in den Materialeinstands- und Prozesskosten. Die interne Organisation der Einkaufsaktivitäten schafft die Voraussetzungen zur dauerhaften Realisierung eines wirtschaftlichen Kostenniveaus. Die Gestaltungsaufgabe des Einkaufs bezieht sich dabei sowohl auf die effiziente Ausrichtung von Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen als auch auf die interne Koordination anderer betrieblicher Funktionen wie Entwicklung, Produktion und Logistik. Dem Einkauf kommt dabei eine umfassende Gestaltungsaufgabe zu, die weit über die Materialversorgung des Unternehmens mit Gütern hinausgeht.

Herr Schifferer behandelt in seiner Arbeit die anspruchsvolle Thematik, die Prozessorientierung auf die Gestaltungsfrage der Einkaufsorganisation zu übertragen. Zunächst gelingt es ihm in beeindruckender Weise, verschiedene theoretische Bausteine zu grundlegenden Gestaltungshinweisen für die Einkaufsorganisation zu verdichten. Aus dem Konfliktmanagement und der Spieltheorie leitet Herr Schifferer ergänzende Hinweise für die Gestaltung der Einkaufsorganisation ab. Dies ist als besondere Leistung anzusehen, da diese verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen bislang noch nicht auf die Frage der Organisationsgestaltung im Einkauf übertragen wurden. Die Berücksichtigung vielfältiger Einflussgrößen wie Unternehmensorganisation, Beschaffungsobjekte und Entwicklungsprozess fasst er zu elementaren Kerneinkaufsprozessen zusammen. Er leitet darauf basierend grundlegende Gestaltungsleitlinien für die Einkaufsorganisation ab. Als eine weitere neue Erkenntnis ist die nach direkten und indirekten Gütern differenzierte Diskussion der Organisationsaspekte anzusehen. Das Ergebnis der Arbeit sind einsetzbare Gestaltungsmodelle für die Abbildung der Einkaufsprozesse in einer Unternehmensorganisation. Die Arbeit liefert damit neben einem theoretisch fundierten Modell für die Einkaufsorganisation auch konkrete, in der Praxis anwendbare Gestaltungsempfehlungen. Die zahlreichen Fallstudien geben Gestaltungshinweise und

zeigen eindrucksvoll den Begründungszusammenhang seiner Argumentation auf.

Herrn Schifferer gelingt es mit der vorgelegten Arbeit in hervorragender Weise, das Problem der Gestaltung der Einkaufsorganisation systematisch aufzuarbeiten. Die abgeleiteten Organisationsleitlinien und beschriebenen Organisationsmodelle besitzen eine hohe praktische Relevanz.

Die vorliegende Arbeit, der eine Dissertation an der Technischen Universität München zugrunde liegt, kann gleichermaßen Lesern aus Wissenschaft und Praxis empfohlen werden, die sich mit Fragestellungen aus der Beschaffung und der Unternehmensorganisation auseinandersetzen.

München, im März 2001

Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Vorwort

Die zunehmende Bedeutung des Einkaufs für die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens erfordert auch die Neuausrichtung der Einkaufsorganisation. Die Einkaufsfunktion ist nicht mehr nur das Bestellbüro eines Unternehmens, sondern sie hat sich zu einer strategischen Unternehmensfunktion gewandelt. Der Einkauf beeinflusst dabei maßgeblich die Prozess- und Produktgestaltung in den Wertschöpfungsketten eines Unternehmens sowie die Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen. Traditionelle Einkaufsorganisationen werden dem Anspruch der aktiven Gestaltung vielfach nicht gerecht. Die Ausrichtung der Einkaufsorganisation muss vor allem an den Kerngeschäftsprozessen und an den unterschiedlichen Materialgruppen ausgerichtet sein. Verhaltenswissenschaftliche Aspekte und die konsequente Prozessperspektive wurden bislang noch nicht auf die Frage der Organisationsgestaltung des Einkaufs konsequent übertragen.

Die vorliegende Arbeit bietet im Ergebnis verschiedene Gestaltungsmodelle zur prozessorientierten Abbildung der Einkaufsfunktion in einem Unternehmen. Zunächst werden in einem theoretischen Modell, grundlegende, verhaltenswissenschaftliche und prozessorientierte organisatorische Gestaltungsaspekte sowie Typen von Einkaufsaktivitäten zusammengeführt und daraus grundlegende Gestaltungs- und Organisationsprinzipien abgeleitet. Besonders hervorzuheben sind dabei die zusätzlichen Gestaltungshinweise die aus der Analyse von Konflikt- und Spielsituationen gewonnen werden können. Sie ergänzen das theoretische Fundament, dass die klassischen Organisationstheorien bieten. Die Organisationsgestaltung ist immer vor dem Hintergrund der umgebenden Rahmenbedingungen zusehen. Aus den Haupteinflussgrößen auf die Einkaufsorganisation werden zunächst Leitlinien zur Abgrenzung von Kerneinkaufsprozessen abgeleitet. Anschließend werden darauf basierend Kerneinkaufsprozesse beschrieben und in ein Unternehmensprozessmodell integriert. Die aufbauorganisatorische Einordnung der Kerneinkaufsprozesse in eine Unternehmensorganisation erfolgt anhand grundlegender Gestaltungsvariablen. Die gewonnen Erkenntnisse werden zu zentralen Leitlinien für die Organisationsgestaltung des Einkaufs zusammengefasst. Sie bilden das Beschreibungs- und Bewertungsraster für die im Rahmen der Arbeit anhand von Fallstudien diskutierten Organisationsmodelle. Dabei werden grundlegende und spezifische Gestaltungsoptionen für die betriebliche Praxis anhand von Fallstudien diskutiert.

Als wissenschaftlicher Assistent und Bereichsleiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik an der Technischen Universität München habe ich durch die Begleitung zahlreicher Projekte umfassende und interessante Erfahrungen, weit über das Thema Einkauf hinaus, sammeln können. Mein besonderem Dank gilt meinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann, für die wissenschaftliche Förderung und Betreuung meiner Arbeit sowie die vielfältigen Möglichkeiten, die er mir als Mitarbeiter an seinem Lehrstuhl eröffnet hat. Ebenfalls danke ich sehr herzlich Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Ralf Reichwald für die Übernahme des Korreferats sowie Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Lück für den Prüfungsvorsitz.

Meinen Kollegen am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik sowie am Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management möchte ich ausdrücklich für ihre Hilfsbereitschaft und die gute Zusammenarbeit danken. Mein ganz besonderer Dank gebührt dabei meinen Freunden und ehemaligen Kollegen Herrn Dr. Heinrich Wilhelm Dreyer, Herrn Dr. Stefan Frings und Herrn Dr. Carsten Jacobi für die hervorragende Zusammenarbeit im Rahmen von gemeinsamen Projekten, die konstruktiven Diskussionen sowie die Unterstützung und stete Anregung das Vorhaben voranzutreiben. Danken möchte ich auch Frau Luise Martinsen für die kritische Durchsicht des Manuskriptes sowie Frau Dipl.-Biol., Dipl.-Wirtsch.-Biol. Beate Wagner für die liebevolle Unterstützung bei der Erstellung der Abbildungen.

Des weiteren bedanke ich mich sehr herzlich bei allen Industriepartnern für die Diskussionen, Ideen und Anregungen zu der Arbeit im Rahmen der gemeinsamen Projektarbeit. Sie haben dabei auch den Blick für das praktisch Relevante geschärft.

Diese Arbeit widme ich meinen Eltern. Ihre liebevolle Förderung und vielfältige Unterstützung meines bisherigen Weges haben die vorliegende Arbeit erst möglich gemacht.

München, im März 2001

Stefan Schifferer

Inhaltsverzeichnis

GELEITWORT	I
VORWORT	III
INHALTSVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IX
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XIII
1. EINFÜHRUNG.....	1
1.1. AUSGANGSSITUATION.....	1
1.2. PROBLEMSTELLUNG	4
1.3. BEHANDLUNG DER PROBLEMSTELLUNG IN DER LITERATUR.....	9
1.4. ZIELSETZUNG UND VORGEHENSWEISE	15
2. ORGANISATIONS- UND VERHALTENSTHEORETISCHER BEZUGSRAHMEN ZUR GESTALTUNG DER EINKAUFSORGANISATION	19
2.1. ORGANISATIONSTHEORETISCHE ANSÄTZE.....	19
2.1.1. Klassische Organisationsansätze.....	20
2.1.2. Humanorientierte Ansätze	24
2.1.3. Systemorientierte Ansätze	30
2.1.4. Institutionenökonomische Ansätze	33
2.1.5. Situativer Ansatz	38
2.1.6. Organisationsgestaltung aus theoretischer Sicht.....	43
2.2. PROZESSORIENTIERUNG ALS BETRACHTUNGSPERSPEKTIVE DER UNTERNEHMENSORGANISATION	47
2.2.1. Ansätze zur Prozessgestaltung.....	53

2.2.2. Modell der Prozessorganisation eines Unternehmens	54
2.3. CHARAKTERISIERUNG UND ABGRENZUNG DER EINKAUFSAUFGABEN	59
2.3.1. Prinzipien zur Aufgabendefinition.....	60
2.3.2. Zielsetzungen des Einkaufs	61
2.3.3. Kernaufgaben des Einkaufs	65
2.3.4. Strategische und operative Einkaufsaufgaben.....	67
2.3.5. Typen von Einkaufsaktivitäten	79
2.4. KONFLIKTMANAGEMENT IN EINKAUFSORGANISATIONEN.....	80
2.4.1. Typologie von Organisationskonflikten.....	81
2.4.2. Ansätze zum Konfliktmanagement	88
2.4.3. Spieltheorie als konflikttheoretischer Erklärungsansatz.....	96
2.5. MODELLBILDUNG ZUR GESTALTUNG DER EINKAUFSORGANISATION	121
3. EINFLUSSGRÖßEN AUF DIE GESTALTUNG DER EINKAUFSORGANISATION	125
3.1. UNTERNEHMENSORGANISATION	128
3.2. STELLUNG DES UNTERNEHMENS IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE	132
3.3. PRODUKTPROGRAMM	138
3.4. BESCHAFFUNGSOBJEKTE	142
3.4.1. Produktionsmaterialien.....	143
3.4.2. Nicht-Produktionsmaterial - Gemeinkostenmaterialien	149
3.4.3. Investitionsgüter	150
3.5. BESCHAFFUNGSMÄRKTE.....	151
3.6. ENTWICKLUNGSPROZESS	156
3.7. ABGRENZUNG UND BILDUNG VON EINKAUFSPROZESSEN	164
3.8. TYPOLOGISIERUNG UND VERGLEICHENDE DIFFERENZIERUNG VON KERNEINKAUFSPROZESSEN.....	168

4. GESTALTUNGSPARAMETER DER EINKAUFSORGANISATION	179
4.1. VERTEILUNG VON ENTSCHEIDUNGSBEFUGNISSEN.....	180
4.1.1. Vorteile der Zentralisation	182
4.1.2. Vorteile der Dezentralisation	182
4.1.3. Gestaltungsansätze für zentrale Strukturen	183
4.1.4. Fallstudie Chemiekonzern	188
4.1.5. Fallstudie Serviceunternehmen	190
4.2. ART UND UMFANG DER SPEZIALISIERUNG.....	193
4.3. QUALIFIKATION DER EINKAUFSMITARBEITER.....	196
4.4. KOORDINATION UND FORMALISIERUNG	202
4.4.1. Koordinationsbedarf bei Kerneinkaufsprozessen	203
4.4.2. Koordinationsinstrumente.....	205
4.5. KONFIGURATION UND HIERARCHISCHE VERANKERUNG	209
4.6. LEITLINIEN FÜR DIE GESTALTUNG DER EINKAUFSORGANISATION .	213
5. ORGANISATIONSMODELLE FÜR DIE GESTALTUNG DER EINKAUFSPROZESSE.....	217
5.1. KAUFTEILORIENTIERTE EINKAUFSSTRUKTUREN – MATERIALGRUPPENMANAGEMENT.....	218
5.2. PRODUKTGRUPPENORIENTIERTE EINKAUFSSTRUKTUREN.....	222
5.3. FUNKTIONSORIENTIERTE EINKAUFSSTRUKTUREN	224
5.4. ORGANISATION DER EINKAUFSSTRUKTUREN NACH OPERATIVEN UND STRATEGISCHEN AUFGABENINHALTEN	226
5.5. TEAMORIENTIERTE EINKAUFSSTRUKTUREN.....	229
5.5.1. Zentrale Gremien.....	231
5.5.2. System- und Mehrbereichsteams	231
5.5.3. Stäbe.....	232

5.5.4. Spezialistenteams - MGM-Teams.....	233
5.5.5. Creativity Teams – Projektteams für Optimierungen	235
5.6. MATRIXORIENTIERTE EINKAUFSTRUKTUREN.....	237
5.6.1. Fallstudie Automobilkonzern	237
5.6.2. Fallstudie Automobilzulieferer	241
5.7. CENTERS-OF-COMPETENCE	243
5.8. ADVANCED SOURCING: ENTWICKLUNGSPROJEKTORIENTIERUNG DES EINKAUFES	245
5.9. INTERNATIONALE EINKAUFSBÜROS	248
5.10. VIRTUELLER BESCHAFFUNGSVERBUND UND BESCHAFFUNGSNETZWERK.....	252
6. ZUSAMMENFASSUNG: PROZESSORIENTIERTE GESTALTUNG DER EINKAUFESORGANISATION	257
7. LITERATURVERZEICHNIS.....	277