

**Organisatorische Gestaltung der
Beschaffungsfunktion in
multinationalen Unternehmen**

– Eine theoretische und empirische Untersuchung –

Sebastian Bauer

Sebastian Bauer

Organisatorische Gestaltung der Beschaffungsfunktion in multinationalen Unternehmen

– Eine theoretische und empirische Untersuchung –

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

1. Auflage 2015

Sebastian Bauer

Organisatorische Gestaltung der Beschaffungsfunktion in multinationalen Unternehmen

– Eine theoretische und empirische Untersuchung –

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

ISBN: 978-3-941967-76-2

Bibliographische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliographische Daten sind online abrufbar.

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
1 Einführung.....	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung.....	4
1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur.....	11
1.2.1 Beschaffungsmanagement	11
1.2.2 Organisationsgestaltung	13
1.2.3 Synergiemanagement.....	16
1.2.4 Beschaffungsorganisation.....	21
1.3 Zielsetzung und Gang der Untersuchung	28
2 Konzeptioneller Bezugsrahmen	31
2.1 Multinationale Unternehmen als Betrachtungsgegenstand.....	32
2.2 Beschaffungsfunktion als Betrachtungsgegenstand	37
2.2.1 Begriffliche Abgrenzung der Beschaffungsfunktion.....	38
2.2.2 Ziele der Beschaffungsfunktion.....	49
2.2.3 Strukturierung der Beschaffungsfunktion	52
2.2.3.1 Aufgabenkomplexe in der Beschaffungsfunktion	53
2.2.3.2 Subfunktionen der Beschaffungsfunktion.....	55
2.2.3.3 Beschaffungsprozesse.....	58
2.3 Organisationsgestaltung als Betrachtungsgegenstand.....	65
2.3.1 Abgrenzung des Organisationsbegriffes	66
2.3.2 Die Gestaltung von Organisationen	68
2.3.3 Ansätze der kontextorientierten Organisationsforschung.....	70
2.3.4 Formale Organisationsstrukturen.....	71
2.3.4.1 Spezialisierung	72
2.3.4.2 Koordination.....	74
2.3.4.3 Entscheidungsrechte	76
2.3.4.4 Weisungsrechte	78
2.3.4.5 Formalisierung.....	80
2.4 Synergierealisierung als Ziel globaler Beschaffungsfunktionen.....	80
2.4.1 Begriffliche Abgrenzung des Synergiebegriffes	81
2.4.2 Theoretische Erklärungsansätze und Erfolgswirkung von Synergieeffekten.....	88
2.4.3 Strategien zur Realisierung von Synergien.....	96
2.4.3.1 Organisatorische Integration.....	98

2.4.3.2 Erklärungsansätze für den Koordinationsbedarf	102
2.5 Zusammenfassung des konzeptionellen Bezugsrahmens	109
2.6 Forschungsdesign und empirischer Bezugsrahmen	112
2.6.1 Darstellung der empirischen Analysen.....	112
2.6.2 Vorgehen und Datenbasis der quantitativen empirischen Analysen	114
3 Empirische Analyse der Modellanforderungen.....	120
3.1 Ermittlung der Einflussgrößen in der Literatur.....	120
3.2 Ermittlung der Modellanforderungen anhand von Experteninterviews.....	123
3.3 Analyse der Modellanforderungen anhand von Fallstudien	128
3.4 Zusammenfassung der Modellanforderungen	144
4 Modellbildung	147
4.1 Modelltheoretische Grundlagen	147
4.2 Charakterisierung der Einflussgrößen	155
4.2.1 Integrationskomplexität	155
4.2.2 Beschaffungsobjekt- und Beschaffungsprozesskomplexität	161
4.2.3 Umfeldkomplexität	167
4.3 Quantitative empirische Analyse der Einflussgrößen.....	174
4.3.1 Charakterisierung der Beschaffungsfunktionstypen.....	184
4.3.2 Zusammenfassung der Typologisierung	192
4.4 Gestaltungsvariablen des Modells	194
4.4.1 Charakterisierung der gestaltungsfeldübergreifenden Variablen	195
4.4.1.1 Art der Bündelung	195
4.4.1.2 Art der Koordination	199
4.4.1.3 Art des Wissenstransfers	206
4.4.2 Charakterisierung der gestaltungsfeldspezifischen Variablen.....	213
4.4.2.1 Zentralisierungsgrad der Entscheidungsbefugnisse	213
4.4.2.2 Art der Prozessorientierung	219
4.4.2.3 Einsatz von Sekundärorganisationen	221
4.4.2.4 Einsatz von Stabsstellen.....	223
4.4.2.5 Art der Systemstruktur	225
4.5 Gestaltungsfeldspezifische Ausprägungen der Gestaltungsvariablen	227
4.5.1 Beschaffungsmarktforschung	227
4.5.2 Global Sourcing	230
4.5.3 Lieferantenmanagement	233
4.5.4 Advanced Sourcing.....	235
4.5.5 Beschaffungscontrolling.....	239
4.6 Erfolgsgrößen des Modells	241

5	Auswertung der Korrelationsanalysen	245
5.1	Gestaltungsfeldübergreifende Korrelationsanalysen	247
5.1.1	Art der Bedarfsbündelung	247
5.1.2	Art der Koordination	251
5.1.3	Art des Wissenstransfers	255
5.2	Gestaltungsfeldspezifische Korrelationsanalysen.....	261
5.2.1	Beschaffungsmarktforschung	261
5.2.2	Global Sourcing	266
5.2.3	Lieferantenmanagement	271
5.2.4	Advanced Sourcing.....	275
5.2.5	Beschaffungscontrolling.....	279
5.3	Zusammenfassung der empirischen Analyse	284
6	Organisatorische Gestaltungsempfehlungen	286
6.1	Gestaltungsempfehlungen für Typ 1: „Prozessoptimierer“	286
6.2	Gestaltungsempfehlungen für Typ 2: „Integrierer“	298
6.3	Gestaltungsempfehlungen für Typ 3: „Komplexitätsbeherrscher“	310
7	Zusammenfassung und Ausblick.....	318
8	Literaturverzeichnis.....	325

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Ausgewählte Literatur zum Thema Beschaffungsmanagement ...	13
Abbildung 2:	Ausgewählte Literatur zur Organisationsgestaltung	15
Abbildung 3:	Schema zur Analyse von Synergiepotentialen	17
Abbildung 4:	Ausgewählte Literatur zum Synergiemanagement.....	20
Abbildung 5:	Ausgewählte Literatur zur Beschaffungsorganisation	27
Abbildung 6:	Gang der Untersuchung	30
Abbildung 7:	Globalisierungs- und Lokalisierungsrahmen	34
Abbildung 8:	Merkmale multinationaler Unternehmen	37
Abbildung 9:	Abgrenzung des Einkaufs nach Troßmann	38
Abbildung 10:	Beschaffungsdefinition nach DOBLER/BURT	39
Abbildung 11:	Beschaffungsdefinition nach MOHR	40
Abbildung 12:	Bewertungsskala für den Funktions- und Objektumfang	41
Abbildung 13:	Synopse zur Definition des Beschaffungsbegriffes	44
Abbildung 14:	Synopse zur Definition des Einkaufsbegriffes	46
Abbildung 15:	Synopse zur Definition des Begriffs Materialwirtschaft.....	48
Abbildung 16:	Beschaffungsziele nach Wildemann	52
Abbildung 17:	Strategische und operative Beschaffungsaufgaben	55
Abbildung 18:	Beispiele für den Verlauf von Beschaffungsprozessen	63
Abbildung 19:	Beschaffungsprozesse nach Wildemann	63
Abbildung 20:	Gestaltungsdimensionen von Organisationsstrukturen.....	72
Abbildung 21:	Verschiedene Grade der Partizipation	78
Abbildung 22:	Definitionen zum Begriff Synergie	82
Abbildung 23:	Kategorien für die Herkunft von Synergieeffekten.....	83
Abbildung 24:	Übersicht Synergieeffekte	95
Abbildung 25:	Bausteine des theoretischen Bezugsrahmens	109
Abbildung 26:	Das Vorgehen bei der empirischen Analyse	116

Abbildung 27: Untersuchte Unternehmen nach Branchen und Wertschöpfungsstufe	116
Abbildung 28: Grad der Wertschöpfung.....	117
Abbildung 29: Umsatzstruktur für das Geschäftsjahr 2011	118
Abbildung 30: Hierarchische Einbindung der Beschaffung in die Unternehmensorganisation	119
Abbildung 31: Bedeutung der Synergierrealisierung	119
Abbildung 32: Befragte Experten	124
Abbildung 33: Ausprägung der Einflussgrößen in Fallstudie 1	134
Abbildung 34: Ausprägung der Einflussgrößen in Fallstudie 2.....	136
Abbildung 35: Ausprägung der Einflussgrößen in Fallstudie 3.....	137
Abbildung 36: Ausprägung der Einflussgrößen in Fallstudie 4.....	139
Abbildung 37: Ausprägung der Einflussgrößen in Fallstudie 5.....	141
Abbildung 38: Ausprägung der Einflussgrößen in Fallstudie 6.....	143
Abbildung 39: Strukturierung der Modellanforderungen.....	145
Abbildung 40: Modell zur organisatorischen Gestaltung der Beschaffungsfunktion.....	150
Abbildung 41: Einflussgrößen der Integrationskomplexität	155
Abbildung 42: Einflussgrößen der Beschaffungsobjekt- und Beschaffungsprozesskomplexität.....	162
Abbildung 43: Einflussgrößen der Umfeldkomplexität.....	168
Abbildung 44: Screeplot zur Bestimmung der Faktorenanzahl	177
Abbildung 45: Korrelation zwischen Einflussvariablen und extrahierten Faktoren.....	178
Abbildung 46: Relative Positionierung der untersuchten Beschaffungsfunktionen.....	180
Abbildung 47: Ermittlung der Clusteranzahl.....	183
Abbildung 48: Darstellung der Clusterzugehörigkeit	184
Abbildung 49: Darstellung der Clusterzentren und der idealisierten Typen	185
Abbildung 50: Einflussgrößenprofil Beschaffungsfunktionstyp 1	187

Abbildung 51:	Einflussgrößenprofil Beschaffungsfunktionstyp 2.....	189
Abbildung 52:	Einflussgrößenprofil Beschaffungsfunktionstyp 3.....	191
Abbildung 53:	Bündelungsmodelle in der Beschaffung.....	198
Abbildung 54:	Grunddilemma einer zentralen bzw. dezentralen Beschaffungsorganisation.....	214
Abbildung 55:	Prozesslandkarte des Advanced Sourcings.....	237
Abbildung 56:	Hypothesenprüfung „Prozessoptimierer“ – Art der Bedarfsbündelung.....	248
Abbildung 57:	Hypothesenprüfung „Integrierer“ – Art der Bedarfsbündelung ...	249
Abbildung 58:	Hypothesenprüfung „Komplexitätsbeherrscher“ – Art der Bedarfsbündelung.....	250
Abbildung 59:	Hypothesenprüfung „Prozessoptimierer“ – Art der Koordination.....	252
Abbildung 60:	Hypothesenprüfung „Integrierer“ – Art der Koordination	253
Abbildung 61:	Hypothesenprüfung „Komplexitätsbeherrscher“ – Art der Koordination.....	255
Abbildung 62:	Hypothesenprüfung „Prozessoptimierer“ – Art des Wissenstransfers: Organisatorische Verantwortung	256
Abbildung 63:	Hypothesenprüfung „Prozessoptimierer“ – Art des Wissenstransfers: Methoden und Instrumente	257
Abbildung 64:	Hypothesenprüfung „Integrierer“ – Art des Wissenstransfers: Organisatorische Verantwortung.....	258
Abbildung 65:	Hypothesenprüfung „Integrierer“ – Art des Wissenstransfers: Methoden und Instrumente	259
Abbildung 66:	Hypothesenprüfung „Komplexitätsbeherrscher“ – Art des Wissenstransfers: Organisatorische Verantwortung	259
Abbildung 67:	Hypothesenprüfung „Komplexitätsbeherrscher“ – Art des Wissenstransfers: Methoden und Instrumente	260
Abbildung 68:	Hypothesenprüfung „Prozessoptimierer“ – Beschaffungsmarktforschung.....	262

Abbildung 69:	Hypothesenprüfung „Integrierer“ – Beschaffungsmarktforschung.....	264
Abbildung 70:	Hypothesenprüfung „Komplexitätsbeherrscher“ – Beschaffungsmarktforschung.....	265
Abbildung 71:	Hypothesenprüfung „Prozessoptimierer“ – Global Sourcing	267
Abbildung 72:	Hypothesenprüfung „Integrierer“ – Global Sourcing.....	268
Abbildung 73:	Hypothesenprüfung „Komplexitätsbeherrscher“ – Global Sourcing.....	270
Abbildung 74:	Hypothesenprüfung „Prozessoptimierer“ – Lieferantenmanagement	271
Abbildung 75:	Hypothesenprüfung „Integrierer“ – Lieferantenmanagement	273
Abbildung 76:	Hypothesenprüfung „Komplexitätsbeherrscher“ – Lieferantenmanagement	274
Abbildung 77:	Hypothesenprüfung „Prozessoptimierer“ – Advanced Sourcing.....	276
Abbildung 78:	Hypothesenprüfung „Integrierer“ – Advanced Sourcing	277
Abbildung 79:	Hypothesenprüfung „Komplexitätsbeherrscher“ – Advanced Sourcing.....	279
Abbildung 80:	Hypothesenprüfung „Prozessoptimierer“ – Beschaffungscontrolling	280
Abbildung 81:	Hypothesenprüfung „Integrierer“ – Beschaffungscontrolling	282
Abbildung 82:	Hypothesenprüfung „Komplexitätsbeherrscher“ – Beschaffungscontrolling	283
Abbildung 83:	Gestaltungsempfehlungen „Prozessoptimierer“	288
Abbildung 84:	Gestaltungsempfehlungen „Integrierer“	299
Abbildung 85:	Gestaltungsempfehlungen „Komplexitätsbeherrscher“	311