

Jörg Bär

Die Bedeutung und Ausgestaltung der strategischen Beschaffung in kleinen und mittleren Unternehmen

Theoretische Erkenntnisse und empirische Befunde

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2010 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783842806122

Jörg Bär

Die Bedeutung und Ausgestaltung der strategischen Beschaffung in kleinen und mittleren Unternehmen

Theoretische Erkenntnisse und empirische Befunde

Jörg Bär

Die Bedeutung und Ausgestaltung der strategischen Beschaffung in kleinen und mittleren Unternehmen *Theoretische Erkenntnisse und empirische Befunde*

Jörg Bär

Die Bedeutung und Ausgestaltung der strategischen Beschaffung in kleinen und mittleren Unternehmen

Theoretische Erkenntnisse und empirische Befunde

ISBN: 978-3-8428-0612-2

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2010

Zugl. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Erlangen, Deutschland,

Diplomarbeit, 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2010

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Anhangsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Begriffsbestimmungen und Abgrenzung zu verwandten Begriffen.....	4
2.1 Strategische Beschaffung.....	4
2.2 Kleine und mittlere Unternehmen.....	6
3 Theoretische Grundlagen der strategischen Beschaffung	8
3.1 Bedeutung des Einkaufs für den Unternehmenserfolg	8
3.2 Entwicklung der Beschaffung.....	10
3.3 Objekte der Beschaffung.....	12
3.4 Strategische Aufgaben und Ziele der Beschaffung.....	15
4 Definition und Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen	19
4.1 Quantitative Merkmale	19
4.2 Qualitative Merkmale	22
4.3 Die ökonomische und außerökonomische Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen	24
5 Die Bedeutung und Ausgestaltung der strategischen Beschaffung in kleinen und mittleren Unternehmen.....	28
5.1 Organisationsgestaltung der Beschaffung in KMU	28
5.1.1 Organisatorische Strukturen in kleinen und mittleren Unternehmen.....	28
5.1.2 Binnenorganisation der Beschaffungsabteilung.....	30

5.1.3	Eingliederung der Beschaffungsabteilung in die Unternehmenshierarchie	35
5.2	Strategische Beschaffungsplanung	36
5.2.1	Beschaffungsprogrammpolitik (Bedarfsanalyse).....	36
5.2.1.1	Materialklassifizierung und Materialgruppenbildung.....	37
5.2.1.2	Variantenmanagement	39
5.2.1.3	Wertanalyse.....	41
5.2.2	Situationsanalyse.....	44
5.2.2.1	Beschaffungsmarktforschung	45
5.2.2.2	Potenzialanalyse.....	47
5.2.2.3	Der Zielbildungsprozess der Beschaffung	51
5.3	Sourcing-Konzepte	55
5.3.1	Sourcing-Konzepte im Hinblick auf die Träger der Wertschöpfung	55
5.3.2	Sourcing-Konzepte im Hinblick auf die Anzahl der Lieferanten	58
5.3.3	Sourcing-Konzepte im Hinblick auf die Komplexität der Inputfaktoren	60
5.3.4	Sourcing Konzepte im Hinblick auf die Bereitstellung der Inputfaktoren	62
5.3.5	Sourcing-Konzepte im Hinblick auf die Ausdehnung der Beschaffungsmärkte.....	64
5.3.6	Sourcing Konzepte im Hinblick auf das Beschaffungssubjekt	68
6	Unternehmensbefragung zur Situation der strategischen Beschaffung in kleinen und mittleren Unternehmen	74
6.1	Methodische Vorgehensweise	74
6.1.1	Vorbereitung der Untersuchung.....	74
6.1.1.1	Methodik der Datenerhebung	74
6.1.1.2	Untersuchungseinheiten.....	75
6.1.1.3	Fragebogengestaltung	76
6.1.1.4	Ziel der Untersuchung.....	78
6.1.2	Durchführung der Untersuchung	79

6.1.2.1	Vorgehensweise	79
6.1.2.2	Rücklauf	79
6.1.3	Auswertung der Untersuchung	80
6.1.3.1	Tools und Methoden	80
6.1.3.2	Deskriptive Statistiken	81
6.2	Ergebnisse der Untersuchung	85
6.2.1	Organisationsgestaltung der Beschaffung in KMU	85
6.2.1.1	Organisatorische Ausgestaltung des Einkaufs in KMU.....	85
6.2.1.2	Aufgabenbereiche und Aufgabenschwerpunkte des Einkaufs in KMU	87
6.2.2	Strategische Beschaffungsplanung in KMU	91
6.2.2.1	Beschaffungsprogrammpolitik (Bedarfsanalyse).....	91
6.2.2.2	Situationsanalyse in KMU	98
6.2.3	Sourcing-Konzepte in KMU	103
6.2.3.1	Clusteranalyse	103
6.2.3.2	Weitere Erkenntnisobjekte der Befragung zu den Sourcing-Konzepten	108
7	Schlussbetrachtung	116
7.1	Zusammenfassung und Implikationen für das Management	116
7.2	Ausblick und offene Fragen	117
	Anhang	X
	Literaturverzeichnis	LXXXV

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
d.h.	das heißt
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i.e.S.	im engeren Sinne
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
Mio.	Million
S.	Seite
SGE	Strategische Geschäftseinheit
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
v.s.	versus
Vol.	Volume
WWW	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
Zfbf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFO	Zeitschrift Führung und Organisation
zugl.	zugleich

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-1: Wirkung einer Materialkostenreduzierung.....	8
Abbildung 3-2: Umfang des Beschaffungsbegriffs	14
Abbildung 3-3: Gestaltungsbereiche der strategischen Beschaffung	16
Abbildung 3-4: Ziele und Aufgaben der Beschaffung.....	18
Abbildung 4-1: Qualitative Merkmale kleiner und mittlerer Unternehmen	23
Abbildung 4-2: Die Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in der Volkswirtschaft.....	27
Abbildung 5-1: Zentraler vs. dezentraler Einkauf	32
Abbildung 5-2: Variantenvielfalt als Kostentreiber.....	40
Abbildung 5-3: Funktionseinteilung nach ihrer Bedeutung	43
Abbildung 5-4: Professionalisierungsstufen der Beschaffungsmarktforschung.....	46
Abbildung 5-5: Potenzialanalyseprozess in der Beschaffung.....	48
Abbildung 5-6: SWOT-Analyse	50
Abbildung 5-7: Kriterien der Zielformulierung.....	52
Abbildung 5-8: Outsourcing der Beschaffungsabteilung	58
Abbildung 5-9: Entscheidungsmatrix zur Festlegung der Sourcing-Strategien	60
Abbildung 5-10: Zwei Dimensionen von Globalisierung in der Beschaffung	65
Abbildung 5-11: Chancen und Problemfelder des Global Sourcing für KMU	68
Abbildung 5-12: Dimensionen der Partnerwahl	71
Abbildung 6-1: Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter	82
Abbildung 6-2: Umsatz in Mio. Euro	82
Abbildung 6-3: Branchenzugehörigkeit.....	83
Abbildung 6-4: Schlüsselinformanten	84
Abbildung 6-5: Zuständigkeit Einkauf	85
Abbildung 6-6: Mittelwerte der Dimensionen der Zielformulierung	101
Abbildung 6-7: Verteilung der Unternehmen auf die Cluster	105

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Vergleich der Gewinnsteigerung/Umsatzrentabilität bei Unternehmen mit unterschiedlicher Wertschöpfungstiefe	9
Tabelle 4-1: Quantitative Merkmale kleiner und mittlerer Unternehmen	21
Tabelle 5-1: Unternehmenssituation und Führungsprioritäten	35
Tabelle 5-2: Kombinierte ABC-XYZ-Analyse im Materialbereich	38
Tabelle 5-3: Wertanalyse nach DIN 69910	42
Tabelle 5-4: Übersicht strategische und taktisch–operative Beschaffungsziele	54
Tabelle 6-1: Einsatz von Tools und Methoden	81
Tabelle 6-2: Aufgaben der Beschaffung in KMU	88
Tabelle 6-3: Kreuztabelle Materialklassifizierung/Materialgruppenbildung	91
Tabelle 6-4: Kreuztabelle Materialklassifizierung/Portfolioanalyse	93
Tabelle 6-5: Kreuztabelle Einkaufsorganisation/Instrumente der Beschaffung	94
Tabelle 6-6: Kreuztabelle Anzahl der Mitarbeiter/Instrumente der Beschaffung	96
Tabelle 6-7: Kreuztabelle Branchenzugehörigkeit/Instrumente der Beschaffung	98
Tabelle 6-8: Kreuztabelle: Anzahl der Mitarbeiter/Beschaffungsmarktforschung	99
Tabelle 6-9: Beschaffungsziele von KMU	102
Tabelle 6-10: F- und t-Werte der Clusteranalyse	106
Tabelle 6-11: Kreuztabelle Mitarbeiterzahl/Wertschöpfungstiefe	108
Tabelle 6-12: Modular Sourcing in KMU	110
Tabelle 6-13: Mittelwerte der Einschätzung der Ressourcen	111
Tabelle 6-14: Mittelwerte der Problemfelder im Bereich des Global Sourcings	112
Tabelle 6-15: Mittelwerte der Einstellungen zu horizontalen Kooperationen	113
Tabelle 6-16: Mittelwerte der Einschätzungen bezüglich der Risiken und der Merkmale bei der Wahl eines Kooperationspartners	115

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen.....	X
Anhang 2: Statistiken Fragebogen.....	XV
Anhang 3: Mitarbeiterzahl und Umsatz.....	XVIII
Anhang 4: Branchenzugehörigkeit, Rechtsform und Schlüsselinformanten	XVIII
Anhang 5: Organisation der Beschaffung in KMU	XX
Anhang 6: Binäre logistische Regressionsanalyse.....	XXIII
Anhang 7: Aufgabenbereiche der Beschaffung in KMU.....	XXVI
Anhang 8: Einfluss der Unternehmensgröße auf die Bedeutung der Beschaffungsaufgaben.....	XXIX
Anhang 9: Materialgruppenbildung und Materialklassifizierung.....	XXXIV
Anhang 10: Einfluss Materialgruppenbildung auf Portfolioanalyse	XXXV
Anhang 11: Einfluss der Organisation der Beschaffungsabteilung auf den Aufgabenbereich des Variantenmanagements.....	XXXVI
Anhang 12: Einfluss der Organisation der Beschaffungsabteilung auf den Aufgabenbereich der Wertanalyse.....	XXXIX
Anhang 13: Einfluss der Existenz einer eigenständigen Einkaufsabteilung auf den Aufgabenbereich der Wertanalyse.....	XLI
Anhang 14: Einfluss der Mitarbeiterzahl auf die Aufgabenbereiche des Variantenmanagements	XLII
Anhang 15: Einfluss der Mitarbeiterzahl auf die Aufgabenbereiche der Wertanalyse	XLIV
Anhang 16: Einfluss der Branchenzugehörigkeit auf die Aufgabenbereiche des Variantenmanagements	XLV
Anhang 17: Einfluss der Branchenzugehörigkeit auf die Aufgabenbereiche der Wertanalyse	XLVI
Anhang 18: Einfluss der Mitarbeiterzahl auf das Aufgabenfeld der Beschaffungsmarktforschung	XLVIII
Anhang 19: Einfluss operative Beschaffungsmarktforschung auf strategische Beschaffungsmarktforschung	LI
Anhang 20: Zielformulierung in KMU.....	LII
Anhang 21: Strategische vs. operative Zielsetzungen in KMU.....	LV
Anhang 22: Clusteranalyse	LVII

Anhang 23: Diskriminanzanalyse	LXII
Anhang 24: Ergebnisse der Clusteranalyse	LXXII
Anhang 25: Wertschöpfungstiefe von KMU	LXXVII
Anhang 26: Modular Sourcing in KMU	LXXIX
Anhang 27: Weitere Erkenntnisobjekte der Sourcing-Konzepte.....	LXXX
Anhang 28: Erfahrung mit horizontalen Kooperationen	LXXXII

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

In Zeiten der Globalisierung und einer sich verstärkenden Wettbewerbsintensität rückt der Aufgabenbereich der Beschaffung mehr und mehr in den Vordergrund. Es stellt sich die Frage, inwieweit eine strategisch ausgestaltete Beschaffung einen Beitrag zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg leisten kann. Abgeleitet aus den generischen Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung ergeben sich für die Versorgungsfunktion verschiedene Aufgabenbereiche. Bei einer Strategie der Kostenführerschaft orientiert sich das Versorgungsmanagement am Ziel der Kostenreduzierung.¹ Neue Herausforderungen, insbesondere für KMU ergeben sich durch die Entwicklung neuer Kommunikationsmedien sowie des Global Sourcing, dass durch eine zunehmende Öffnung der Märkte und eine Entwicklung des freien Welthandels immer bedeutender wird.² Bis 2009 wird die Anzahl der Unternehmen, die China, Indien und Osteuropa als Beschaffungsmärkte nutzen, von 30 % auf 72 % steigen. Aufgrund dieser sich abzeichnenden Entwicklung ist auch für KMU eine globale Beschaffung machbar und unverzichtbar.³ Bei einer Strategie der Differenzierung steht vor allem das Ziel der Leistungsverbesserung im Vordergrund.⁴ Auch hier lässt sich die zunehmende Bedeutung der strategischen Beschaffung erkennen. Ohne eine intensive und langfristige Zusammenarbeit mit den Lieferanten wird ein erfolgreiches Bestehen am Markt nicht möglich sein. Die Tatsache, „dass der Anteil der eigenproduzierten Leistungen abnimmt“,⁵ und der Trend zur zunehmenden Konzentration auf Kernkompetenzen bedingen ein immer größer werdendes Beschaffungsvolumen und lassen somit auch eine strategische Ausrichtung der Beschaffung immer wichtiger werden. Ziel der Arbeit ist es, die derzeitige Bedeutung und Ausgestaltung der strategischen Beschaffung in kleinen und mittleren Unternehmen darzustellen und unternehmensgrößenbedingte Unterschiede herauszuarbeiten. Es soll herausgestellt werden, inwieweit die strategische Beschaffungsaufgabe bereits im Unternehmen verankert ist und welche Bedeutung dieser zugesprochen wird. Des Weiteren soll die konkrete Ausgestaltung der strategischen Beschaffung in KMU durch die Darstellung der verschiedenen möglichen strategischen Stoßrichtungen, d. h. der Sourcing-Strategien dargestellt werden.

¹ Vgl. Arnold (Beschaffungsmanagement 1997), S. 11.

² Vgl. Eichler (Strategische Beschaffung 2009), S. 1.

³ Vgl. A.T. Kearny (Beschaffungsmanagement 2005), S. 3.

⁴ Vgl. Arnold (Beschaffungsmanagement 1997), S. 11.

⁵ Vgl. Kerkhoff (Milliardengrab Einkauf 2008), S. 40.

1.2 Aufbau der Arbeit

Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit enthält die zentralen Begriffsdefinitionen der strategischen Beschaffung sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Hier werden die Begriffe definiert und es findet eine Abgrenzung zu verwandten Begriffen statt. Im Bereich der strategischen Beschaffung findet insbesondere eine Abgrenzung zum Begriff der Logistik und der Materialwirtschaft statt. Des Weiteren wird der Zusammenhang der Begriffe der Beschaffung und des Einkaufs näher erläutert. Die Begrifflichkeiten der KMU und des Mittelstands werden näher erläutert.

In Kapitel 3 werden die theoretischen Grundlagen der strategischen Beschaffung dargestellt. Hier wird die Bedeutung der Beschaffung im Kontext der Fertigungstiefe für den Unternehmenserfolg verdeutlicht und die Entwicklung einer rein operativ geprägten Beschaffung hin zu einer strategisch ausgerichteten Beschaffung erläutert. Des Weiteren werden die Objekte der Beschaffung definiert und in diesem Zusammenhang die gegensätzlichen Positionen der objektumfassenden und der objektspezifischen Beschaffungslehre weiter erläutert. In einem weiteren Schritt werden die strategischen Aufgaben Ziele der Beschaffung definiert.

Gegenstand von Kapitel 4 ist die Vermittlung grundlegender Informationen zum Thema KMU. Diskutiert werden hierbei die verschiedenen Kriterien und Möglichkeiten der Abgrenzung von KMU. Im nächsten Schritt wird auf die ökonomische und außerökonomische Bedeutung von KMU eingegangen. Die Darstellung der außerordentlichen Bedeutung von KMU in der Bundesrepublik Deutschland lässt die Beschäftigung mit dem Themengebiet der strategischen Beschaffung im Rahmen von KMU noch wichtiger erscheinen.

Ausgehend von der Definition der Objekte der Beschaffung und der Aufgaben der strategischen Beschaffung in Kapitel 3 werden in Kapitel 5 die verschiedenen Betätigungsfelder der strategischen Beschaffung in Bezug auf kleine und mittlere Unternehmen näher erläutert. Der erste Abschnitt befasst sich mit der Organisationsgestaltung der Beschaffung in KMU. Hierzu werden zuerst die spezifischen Besonderheiten der organisatorischen Strukturen in KMU herausgearbeitet und anschließend die verschiedenen Möglichkeiten der Binnenorganisation der Beschaffung in KMU dargestellt. Anschließend werden die möglichen Eingliederungen der Beschaffungsabteilung in die Unternehmenshierarchie dargestellt. Im Rahmen der strategischen Beschaffungsplanung werden Instrumente der Be-

schaffungsprogrammpolitik und der Situationsanalyse aufgezeigt. Der Einsatz dieser Instrumente kann als Voraussetzung angesehen werden, um sich in einem nächsten Schritt mit weitergehenden strategischen Beschaffungsentscheidungen befassen zu können. Kern dieser weitergehenden Beschaffungskonzepte sind die Sourcing-Strategien. Diese werden im letzten Teil dieses Kapitels in Bezug auf KMU erläutert.

Gegenstand von Kapitel 6 ist die Auswertung der empirischen Studie, die im Rahmen des Forschungsprojektes durchgeführt wurde. Im ersten Abschnitt dieses Kapitels steht die methodische Vorgehensweise im Vordergrund. Im Rahmen der Vorbereitung der Untersuchung werden die Methodik der Datenerhebung näher erläutert, die Untersuchungseinheiten näher charakterisiert, die Gestaltung des Fragebogens erklärt und das Ziel der Untersuchung dargestellt. Im nächsten Abschnitt werden die Vorgehensweise bei der Durchführung sowie die Tools und Methoden beschrieben, die bei der Auswertung zur Anwendung kamen. Der Abschnitt endet mit allgemeinen deskriptiven Statistiken zur Charakterisierung der beteiligten Unternehmen. Darauf folgend finden eine Darstellung und Diskussion der aus der Untersuchung gewonnenen Ergebnisse statt. Hierzu werden deskriptive Statistiken erstellt, die die in der Theorie gewonnenen Erkenntnisse erweitern oder verdeutlichen sollen. Es werden des Weiteren Hypothesen aus der Theorie abgeleitet und Analysen durchgeführt. Schließlich wird eine Clusteranalyse in Bezug auf die Sourcing-Strategien durchgeführt, um so bislang nicht bekannte Zusammenhänge aufzudecken.

2 Begriffsbestimmungen und Abgrenzung zu verwandten Begriffen

2.1 Strategische Beschaffung

Der Begriff der strategischen Beschaffung ist zusammengesetzt aus dem Adjektiv „strategisch“ und dem Begriff der Beschaffung. Die Beschaffung umfasst „sämtliche unternehmens- und/oder marktbezogenen Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen“⁶. Als strategisch können Entscheidungen bezeichnet werden, „die aus einer übergeordneten Perspektive die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens bestimmen“⁷. „Mit anderen Worten kann die strategische Beschaffung als Schnittmenge der Handlungen des Beschaffungsmanagements und des allgemeinen strategischen Managements betrachtet werden“⁸. Abzugrenzen ist die strategische Beschaffung von der operativen Beschaffung, die sich mit „kurzfristigen Entscheidungen im operativen Tagesgeschäft befasst“⁹. Folgt man dem ressourcenorientierten Ansatz des strategischen Managements, gilt es die unternehmensintern gebundenen Ressourcen, wie Sachmittel, Fähigkeiten, Organisationsprozesse, Verhaltensweisen, Informationen und Wissen, weiterzuentwickeln und für die Beschaffung einzusetzen.¹⁰ Die im Unternehmen gebundenen Fähigkeiten stellen Erfolgspotenziale dar, die entfaltet werden müssen, um sich somit Wettbewerbsvorteile im Beschaffungsprozess zu sichern. Strategische Beschaffung bedeutet also, die vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten des Unternehmens einzusetzen, um sich somit dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Betrachtet man die Versorgungsfunktion als Subsystem eines Unternehmens, ist die Beschaffung lediglich ein Teilbereich dieser Funktion, der von den Begriffen der Materialwirtschaft und der Logistik abzugrenzen sind.¹¹ Die Logistik kann als eine umfassende Leistungskonzeption verstanden werden, die die „Flußorientierung des Gesamtunternehmens bzw. der Versorgungskette in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt“¹². Es wird erkennbar, dass es Aufgabe der Logistik ist, den physischen Gütertransport zu optimieren und dabei einen unternehmensübergreifenden Standpunkt einzunehmen. Auch Schulte, der die Logistik kennzeichnet als „alle Managementaktivitäten in und zwischen Unternehmen, die sich auf die Gestaltung des gesamten Material- und Informationsflusses von den Lieferanten in ein

⁶ Vgl. Arnold (Beschaffungsmanagement 1997), S. 3.

⁷ Vgl. Hungenberg (Strategisches Management 2006), S. 6.

⁸ Large (Strategisches Beschaffungsmanagement 2006), S. 29.

⁹ Wannewetsch (Integrierte Materialwirtschaft und Logistik 2007), S. 105.

¹⁰ Vgl. Marquardt (Strategische Unternehmensentwicklung 2003), S. 21-27.

¹¹ Vgl. Arnold (Beschaffungsmanagement 1997), S. 1-2.

¹² Pfohl (Logistikmanagement 2004), S. 6.

Unternehmen hinein, innerhalb eines Unternehmens sowie vom Unternehmen zu den Abnehmern beziehen“¹³, folgt dieser Sichtweise. Die in der Literatur verfolgte Sichtweise, die Materialwirtschaft und die Beschaffung unter dem Begriff der Logistik als eine übergeordnete Organisationseinheit zuzuordnen, wird hier nicht weiter verfolgt.¹⁴ Die Materialwirtschaft hat die Aufgabe, die Optimierung der Materialversorgung innerhalb eines Unternehmens zu gewährleisten. Das materialwirtschaftliche Optimum wird erreicht, wenn die erforderlichen Mengen und Qualitäten des Materials zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Verbrauchs- oder Lagerungsort zu den niedrigsten Kosten bereitgestellt werden.¹⁵ Der Begriff der Materialwirtschaft ist gekennzeichnet durch ein enges Objektverständnis, eine eher operative Sicht und ein stark adaptives Verhalten.¹⁶ Hier wird der Unterschied zum Begriff der Beschaffung deutlich, der alle unternehmens- und marktbezogenen Aufgaben umfasst, um das Unternehmen mit allen benötigten, aber nicht selbst hergestellten Gütern zu versorgen. Hiermit wird dem Ansatz der integrierten Materialwirtschaft widersprochen, der die Materialwirtschaft als eine ganzheitliche Versorgungs- und Entsorgungsfunktion versteht, unter der die Material- und Erzeugnisbeschaffung, die Logistik sowie die Entsorgung zu subsumieren sind.¹⁷ Folglich würde hier die Beschaffung lediglich als eine Subfunktion der Materialwirtschaft betrachtet werden. Häufig wird eine Unterscheidung in die Begriffe Einkauf und Beschaffung vorgenommen. Hierbei wird der Einkauf traditionell als ein Teilbereich der Beschaffung angesehen, der die operativen Tätigkeiten in den Vordergrund stellt.¹⁸ Der Begriff der Beschaffung als ein Teilbereich der Versorgungsfunktion eines Unternehmens geht in seiner Definition weiter und bezieht neben diesen Tätigkeiten auch strategische Aufgaben mit ein.¹⁹ Im weiteren Verlauf dieser Arbeit sollen, wie in der Theorie und Praxis gefordert, die Begriffe Beschaffung, im Englischen procurement, und Einkauf, auf Englisch purchasing, jedoch synonym verwendet werden.²⁰ Der Begriff des Beschaffungsmanagements geht weiter und umfasst neben der Beschaffung auch den Bereich der Beschaffungslogistik, der die Aufgabe hat, den Transport der Beschaffungsgüter vom Lieferanten zum Abnehmer sicherzustellen, die Lagerhaltung zu organisieren sowie die benötigten Mengen an Materialien zu ermitteln.²¹ Die Beschaffungslogistik stellt wiederum einen Teilbereich der Logistik dar, die in die Bereiche Beschaffungs-, der Fertigungs- und der Distributionslogistik unterteilt

¹³ Arnold u. a. (Handbuch Logistik 2008), S. 255.

¹⁴ Vgl. Wannewetsch (Integrierte Materialwirtschaft und Logistik 2007), S. 20.

¹⁵ Vgl. Grochla (Materialwirtschaft 1986), S. 19-23.

¹⁶ Vgl. Koppelman (Beschaffungsmarketing 2000), S. 5.

¹⁷ Vgl. Bühner (Betriebswirtschaftliche Organisationslehre 2004), S. 318-319.

¹⁸ Vgl. Arnolds u. a. (Materialwirtschaft und Einkauf 1996), S. 22.

¹⁹ Vgl. Zagler (Einkaufssynergien 2003), S. 31-33.

²⁰ Vgl. Schulte (Logistik 1995), S. 127; vgl. Monczka (Purchasing Management 2005), S. 7-8.

²¹ Vgl. Schulte (Logistik 1995), S. 127.

werden kann.²² Gleichgesetzt werden kann der Begriff des Beschaffungsmanagements mit der englischen Bezeichnung des Supply Managements sowie dem Begriff des Beschaffungsmarketings, der die Beschaffungsaufgabe als Führungskonzept sieht, das auf den Versorgungsmarkt gerichtet ist.²³

2.2 Kleine und mittlere Unternehmen

Aufgrund der Vielfalt an Ausprägungen bereiten die Abgrenzung und Beschreibung der kleinen und mittleren Unternehmen in der Wirtschaftsterminologie erhebliche Schwierigkeiten.²⁴ Bereits Gantzel zeigte 1962 in einer Literaturanalyse 190 unterschiedliche Definitionen von mittelständischen Unternehmen auf.²⁵ Es stellt sich die Frage, ob der Begriff des Mittelstands synonym mit dem Begriff von KMU verwendet werden darf. Im Sprachgebrauch lassen sich zwei differierende Interpretationen des Begriffs unterscheiden. Ursprünglich drückte der Begriff des Mittelstands eine Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozio-ökonomischen Schicht aus, einer Personengruppe, deren gesellschaftliche Stellung zwischen der Oberschicht, Adel und Geistlichkeit, einerseits sowie der Unterschicht, den Tagelöhnern, Dienstboten usw., andererseits anzusetzen war. Der Begriff des Mittelstands stand früher also vor allem für den gewerblichen Mittelstand der nicht adeligen, städtischen Bürger.²⁶ Nach dem Verfall der Ständegesellschaft gab es jedoch keinen einheitlichen Gebrauch dieses Begriffs mehr. Einerseits wurde der Begriff des „Mittelständischen“ auf eine bestimmte Personengruppe übertragen, der auch die Gruppe des neuen Mittelstands, das „außerordentlich heterogene Ensemble der Angestellten, Ingenieure, Techniker, Subalternbeamten, Volksschullehrer“²⁷, zugeordnet wurde, andererseits wird der Begriff auch einem bestimmten Unternehmenstyp zugewiesen, unter dem hauptsächlich kleine und mittlere Unternehmen zu subsumieren sind.²⁸ Zur Beschreibung dieser Unternehmenstypen können sowohl qualitative als auch quantitative Merkmale herangezogen werden, die aufgrund ihrer Parallelität jedoch die Begriffsbildung noch erschweren.²⁹ Bereits Ludwig Erhard erkannte in den 1950 er-Jahren, dass der Mittelstandsbegriff nicht allein durch materielle Größen zu beschreiben ist, sondern dass auch die Einstellung des Mittelstands zu gesellschaftlichen und politischen Prozessen einen wichtigen Einfluss auf das begriffliche Verständnis des

²² Vgl. Friedl (Beschaffungscontrolling 1990), S. 65.

²³ Vgl. Koppelman (Beschaffungsmarketing 2000), S. 5.

²⁴ Vgl. Zeitel (Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben 1990), S. 25.

²⁵ Vgl. Gantzel (Wesen der mittelständischen Unternehmung 1962), S. 294-309.

²⁶ Vgl. Hamer (Mittelstand 1984), S. 9.

²⁷ Wehler (Deutsche Gesellschaftsgeschichte 2008), S. 146.

²⁸ Vgl. Moraw (Mittelständische Unternehmen 1990), S. 19.

²⁹ Vgl. Zeitel (Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben 1990), S. 25.

Mittelstands haben muss³⁰. Die rein materielle, d. h. quantitative Beschreibung wird somit der Bedeutung des Mittelstands nicht gerecht. Aufgrund der Definitionsvielfalt ist eine allgemeingültige Eingrenzung von KMU sowohl in nationalen als auch internationalen Statistiken nicht erkennbar³¹. Eine weitere Einordnung der KMU anhand der in Deutschland gängigen Klassifizierungsmerkmale findet in Kapitel 4 statt.

³⁰ Vgl. Rüstow (Der mittelständische Unternehmer 1956), S. 54.

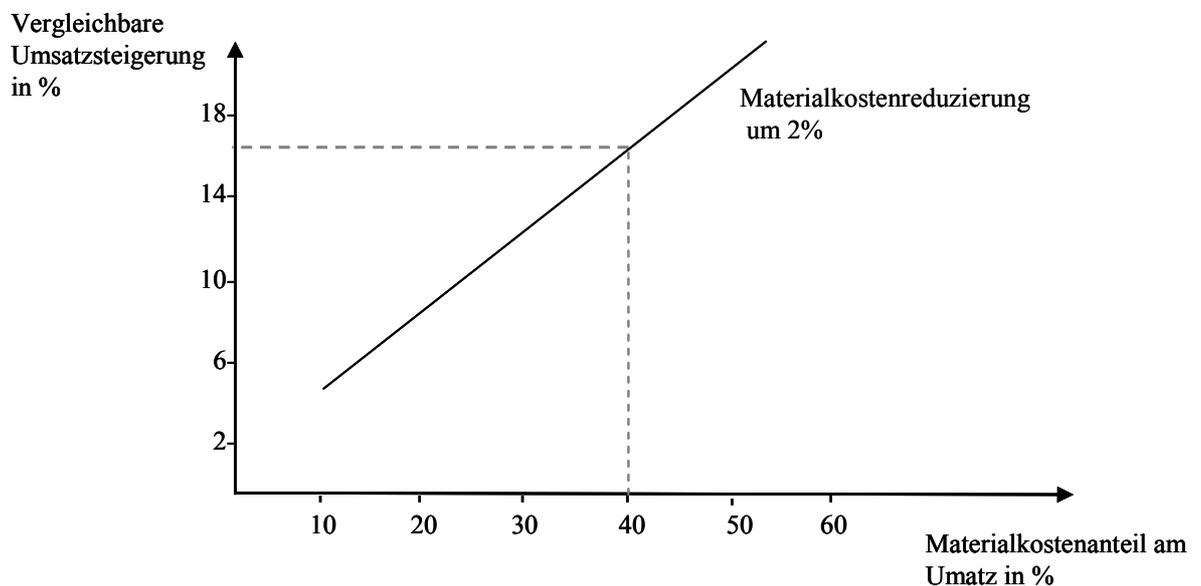
³¹ Vgl. Griechnik (Finanzierungsverhalten mittelständischer Unternehmen 2003), S. 78-82.

3 Theoretische Grundlagen der strategischen Beschaffung

3.1 Bedeutung des Einkaufs für den Unternehmenserfolg

Traditionell konzentrieren sich die Vorstände und Geschäftsführer der Unternehmen eher auf die Funktionsbereiche Entwicklung, Finanzierung, Controlling und Marketing.³² Betrachtet man jedoch die Bedeutung der Beschaffungsabteilung für den Unternehmenserfolg, wird schnell deutlich, welchen Stellenwert die Beschaffung innerhalb des Unternehmens eigentlich einnehmen müsste. Vergleicht man den Effekt einer Materialkostenreduzierung mit dem einer Umsatzsteigerung, wird klar, welchen Effekt eine effiziente Beschaffung auf den Unternehmenserfolg haben kann. „Eine Materialkostenreduzierung von 2 % hat bei einem Materialkostenanteil am Umsatz von 40 % bei sonst gleich bleibenden Rahmenbedingungen den gleichen Effekt wie eine Umsatzsteigerung von 16 %. Einsparungen von 1,5 % lassen sich (...) bis auf ganz wenige Ausnahmen völlig problemlos realisieren.“³³

Abbildung 3-1: Wirkung einer Materialkostenreduzierung



Quelle: In Anlehnung an Schulte (Materialwirtschaft 2001), S. 47

Es erscheint in diesem Kontext sinnvoll, sich zuerst mit den Einsparpotenzialen der Beschaffung auseinanderzusetzen. Eine Umsatzsteigerung von 16 % erscheint vor allem in

³² Vgl. Kerkhoff (Milliardengrab Einkauf 2008), S. 20.

³³ Kerkhoff (Milliardengrab Einkauf 2008), S. 40.

Märkten mit hohem Konkurrenzdruck schwer und allenfalls mit hohen Marketingaufwendungen erreichbar zu sein. Wenn man den Trend, „dass der Anteil der eigenproduzierten Leistung abnimmt“³⁴, in Betracht zieht, wird deutlich dass die Beschaffungsfunktion in diesem Kontext aufgrund des Hebeleffekts immer wichtiger wird.³⁵ Wirkungen einer Materialkostensenkung auf den Gewinn erhöhen sich mit sinkender Fertigungstiefe und einem dadurch verursachten höheren Einkaufsvolumen. Der Vergleich von Unternehmen mit Fertigungstiefen von 40 % bzw. 50 % ergibt folgendes Bild. Bei dem Unternehmen mit der geringeren Fertigungstiefe ergeben sich bei einer Einkaufskostenreduzierung von 5 % eine Gewinnsteigerung von 60 % sowie eine Steigerung der Umsatzrentabilität von 7,6 % im Vergleich zu 50 % Gewinnsteigerung und einer 7,1 %igen Steigerung der Umsatzrentabilität bei dem Unternehmen mit einer höheren Fertigungstiefe.

Tabelle 3-1: Vergleich der Gewinnsteigerung/Umsatzrentabilität bei Unternehmen mit unterschiedlicher Wertschöpfungstiefe

Einkaufskostenreduzierung	Fertigungstiefe 50%				Fertigungstiefe 40%			
	keine	1,5%	5%	10%	keine	1,5%	5%	10%
Personalkosten	25	25	25	25	20	20	20	20
Einkaufskosten	50	49,25	47,50	45	60	59,1	57	54
Sonstige Kosten	25	25	25	25	20	20	20	20
Gesamtkosten	100	99,25	97,50	95	100	99,1	97	94
Nettoumsatz	105	105	105	105	105	105	105	105
-Gesamtkosten								
= Gewinn	5	5,75	7,50	10	5	5,9	8	11
Gewinnsteigerung		15%	50%	100%		18%	60%	120%
Umsatzrentabilität	4,8%	5,5%	7,1%	9,5%	4,8%	5,6%	7,6%	10,5%

Quelle: Eigene Darstellung

Daraus kann man die Erkenntnis ziehen, dass der Trend zum Outsourcing und somit zu einer geringeren Fertigungstiefe die Hebelwirkungen der Beschaffung noch verstärkt und somit der Aufgabenbereich der Beschaffung noch mehr in den Fokus einer strategisch angelegten

³⁴ Vgl. Kekhoff (Milliardengrab Einkauf 2008), S. 40.

³⁵ Vgl. Arnold (Beschaffungsmanagement 1997), S. 15.