Auswirkungen veränderter Organisationsstrukturen auf die Beschaffungsstrategien

von

Prof. Dr. Ulli Arnold
Gesamthochschule Kassel

1. Der konzeptionelle Rahmen

2. Strategie - Struktur - Strategie

3. Strategiedeterminanten der Beschaffungspolitik

   3.1. Marktliche Veränderungen

   3.2. Technologische Veränderungen

   3.3. Ressourcenänderungen

4. Konsequenzen für die Beschaffungsstrategien

   4.1. Prägnante Positionierung der Beschaffungsstrategie erforderlich

   4.2. Strukturbezogene Maßnahmen

   4.3. Marktgerichtete Maßnahmen

   4.4. Strategieimplementierung

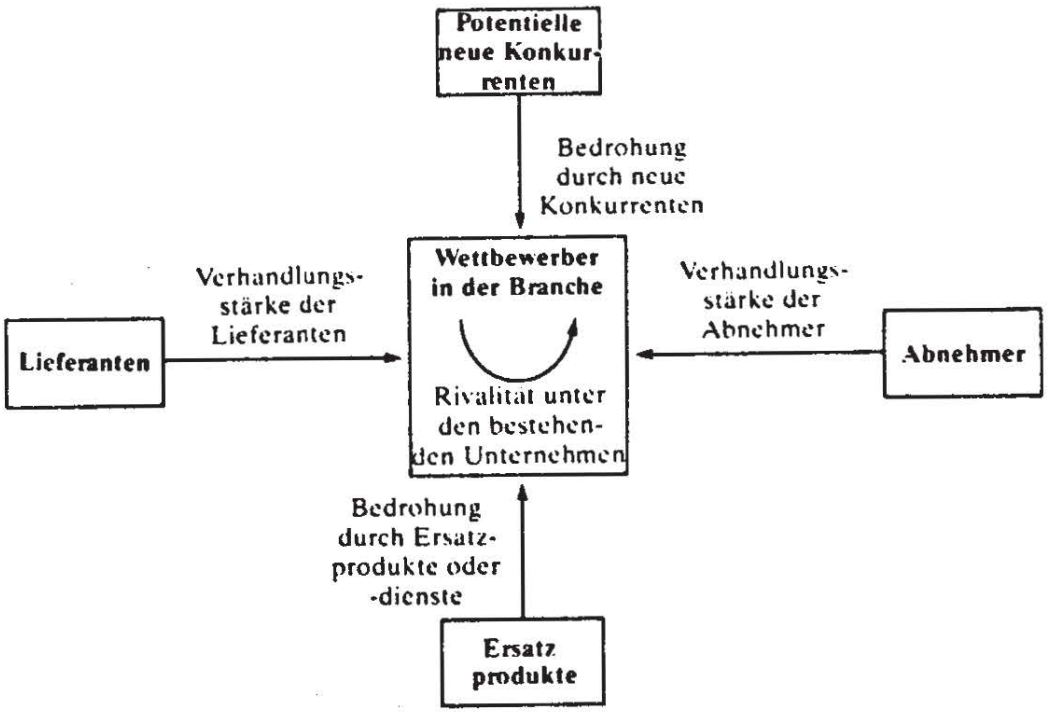
1. Der konzeptionelle Rahmen: DIE WETTBEWERBSSTRATEGIE

Unternehmensleistung zeigt sich letztlich in **Wettbewerbsvorteilen.** Diese entstehen, so PORTER, "im wesentlichen aus dem Wert, den ein Unternehmen für seine Abnehmer schaffen kann, soweit dieser die Kosten der Wertschöpfung für das Unternehmen übersteigt. Wert ist das, "was Abnehmer zu zahlen bereit sind..." 1) Die **strategische Aufgabe** von Unternehmen besteht darin, Wettbewerbsvorteile im Markt zu erschließen, abzusichern und ggf. auszubauen. Dafür lassen sich zwei grundsätzlich verschiedenartige Ansatzpunkte unterscheiden:
(a) entweder werden Wettbewerbsvorteile über den Marktpreis realisiert: d.h. das Unternehmen muß ein insgesamt und im Vergleich zur Konkurrenz niedriges **Kostenniveau** anstreben; oder aber
(b) die Marktleistung wird komplexer, qualitativ differenzierter gestaltet. Mit **Differenzierung** ist gemeint, daß ein Unternehmen bestimmte Dimensionen der Marktleistung, die für die potentiellen Käufer bedeutungsvoll sind, in "einzigartiger Weise" am Markt präsentiert. 2)

Neben unternehmens**internen** Faktoren muß die Wettbewerbsstrategie auch unternehmens**externe** Faktoren, insbesondere die branchenspezifischen, berücksichtigen (Umweltbezug der Strategie).

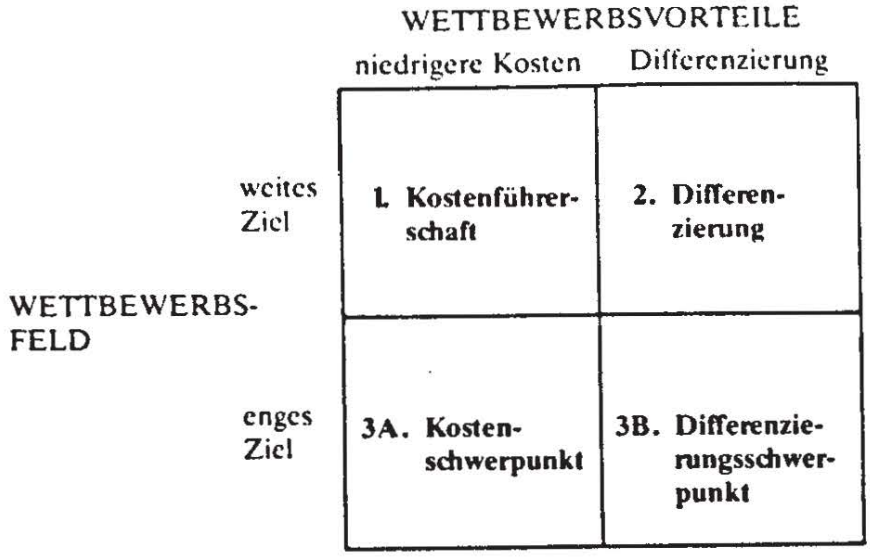
Folgende Wettbewerbskräfte bestimmen die Branchenattraktivität und damit die prinzipiellen Rentabilitätschancen (Abb. 1):
- die Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche
- die Bedrohung durch neue Konkurrenten
- die Bedrohung durch Ersatzprodukte (-dienstleistungen)
- die Verhandlungsstärke von Abnehmern
- die Verhandlungsstärke von Lieferanten.

Abb. 1: Die fünf für die Branchenrentabilität maßgeblichen Wettbewerbskräfte 3)



Entsprechend der jeweiligen Branchensituation ("strukturelles Umfeld"4)) wird schließlich eine im Hinblick auf die anvisierten Wettbewerbsvorteile und hinsichtlich des definierten Wettbewerbsfelds **prägnante** Unternehmensstrategie zu bestimmen sein.

Abb. 2: Typische Wettbewerbsstrategie[5)]



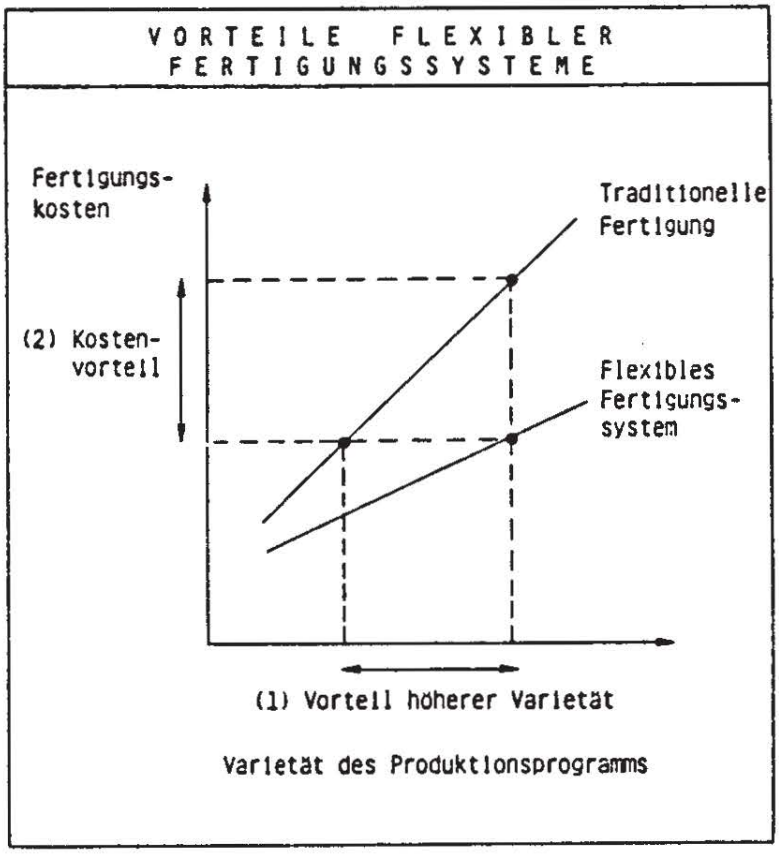
Das **strategische Management** eines Unternehmens hat die Aufgabe, die funktionalen bzw. objektbezogenen Teilstrategien aufeinander abzustimmen und in die globale Unternehmensstrategie zu integrieren. Mit anderen Worten: Ressourcen-(teil-)strategien (wie z.B. für Finanzen, Personal und Sachgüter) können nicht unabhängig von den funktionalen Strategien (also Marketing- oder Beschaffungsstrategien) formuliert werden. Befunde verschiedener empirischer Untersuchungen zeigen, daß sich **erfolgreiche**, innovative Unternehmen darin auszeichnen, daß ihnen diese Harmonisierung besonders gut gelingt. 6)
Das Idealbild der "balanced strategy firm" steht auch im Hintergrund der Forderung von GULAS/HEBSACKER im Zusammenhang mit der Einführung von "Just in Time": "Harmonisierung inhärenter, struktureller und leistungsabhängiger Faktoren". 7)

Die konzeptionelle Bedeutung des JIT-Konzepts als einer "neuen Produktionsstrategie" 8) liegt wohl darin, daß eine ganzheitliche und integrative Betrachtung der leistungswirtschaftlichen Teilstrategien gefordert wird: Über die gesamte **Versorgungskette** hinweg werden sowohl Kostengesichtspunkte (Abbau von Beständen) als auch Marktleistungsaspekte (Verbesserung des Lieferservicegrades) **gleichzeitig** berücksichtigt. Die Zielsetzung lautet: diversifizierte Qualitätsproduktion, "Maßfertigung" im Rahmen industrieller Massenproduktion, sofortige Lieferbereitschaft in den Absatzmärkten - bei wettbewerbsfähigem Kostenniveau natürlich.

Üblicherweise führt nun aber die Vergrößerung der Produktpalette (Typen- und Artikelzahl) zu einer Erhöhung der Produktionskosten derart, daß auch die Stückkosten vergleichsweise steigen. Dieser zuweilen auch anschaulich mit "cost penalty" bezeichnete Effekt kann möglicherweise durch Einsatz flexibler Fertigungssysteme (computerintegrierte Produktionssysteme) verringert oder gar beseitigt werden. Die strategische Bedeutung dieser Änderungen in der Produktionsstruktur liegt darin, daß die rüstzeitbedingten Kosten an Bedeutung verlieren, also die Fertigungsgemeinkosten sinken. Damit

verlieren aber die Skalenvorteile großer Hersteller an Bedeutung, d.h. die Wettbewerbsfähigkeit eines kleineren Herstellers nimmt bei Einsatz flexibler Fertigungssysteme zu. "Gegenüber einem Wettbewerber, der nicht über flexible Fertigungssysteme verfügt, ergeben sich somit die (in Abb. 3) dargestellten Vorteile:
(1) "Erzeugung einer höheren Produktvarietät zu gleichen Fertigungskosten" oder
(2) "Erzeugung der gleichen Produktvarietät bei Kostenvorteilen."9)
Auch hier wird deutlich: die Änderung der Produktionsstrategien zielt ausdrücklich auf die Realisierung von wettbewerbsentscheidenden strategischen Vorteilen.

Abb. 3: Wettbewerbsvorteile durch flexible Fertigungssysteme[10)]



Eine JIT-orientierte Produktionsstrategie mit dem Ziel der Verkoppelung von Produktions- und Materialflußsystemen muß zwangsläufig Auswirkungen auf die Beschaffungspolitik eines Unternehmens haben. 11) Die Forderung nach
- kurzen Beschaffungs- oder Lieferzeiten,
- arbeitstaktgenauer Anlieferung in exakt richtiger Menge, Beschaffenheit und Qualität,
- kurzen Reaktionszeiten der Lieferanten bei Bedarfsänderungen usw.

erzwingt eine vollständige Überprüfung der Beschaffungspolitik, insbesondere eine Neugestaltung der Lieferantenbeziehungen. 12) Das **strategische Potential** der computerintegrierten Produktion wird vermutlich nur dann voll erschlossen, wenn auch die Beschaffung, also die marktbezogene Etappe des "supply chain managements", den internen Systemanforderungen angepaßt wird, ohne freilich in einer reinen Ausführungsfunktion zu verkümmern.

Die Anforderungen an die Beschaffungsstrategie, abgeleitet aus organisationalen und strukturellen Änderungen, sollen nachfolgend analysiert werden.

2. Strategie - Struktur - Strategie

Die Logik strategischer Planung besagt, daß ausgehend von einem zunächst zu definierenden Zielsystem strategische Programme und Maßnahmen zu entwickeln sind, zu deren Realisierung dann schließlich geeignete Organisationsstrukturen geschaffen und eingeführt werden müssen. So besehen lösen also strategische Neuorientierungen Reorganisationsmaßnahmen aus. CHANDLER 13) hat diesen Zusammenhang auf die prägnante Formel gebracht: "structure follows strategy".

Die Umkehrung des Beziehungszusammenhanges ("strategy follows structure"), wie im Thema ausgedrückt, verlangt eine Begründung. Zwei Argumente sind hier wesentlich:
(a) Die Formulierung von Strategien erfolgt allenfalls in seltenen Ausnahmefällen "auf und für die grüne Wiese". Normalerweise existieren bereits Organisationsstrukturen, d.h. in ganz spezifischer Weise ausdifferenzierte, hierarchische Beziehungen, Zuständigkeiten, Planungs- und Entscheidungsprozeduren, Informationssysteme usf. Diese strukturellen Gegebenheiten geben den Rahmen für Intensität, Kreativität und zeitliche Reichweite der "Horizonterschließung" ab.
(b) Als "offene Systeme" sind Unternehmen ständigen Umwelteingriffen unterworfen (Marktveränderungen, Staatseingriffe usw.). Die Bewältigung von Umweltänderungen kann von den Teilsystemen des Unternehmens recht unterschiedlich erfolgen. Dies hängt natürlich von der unmittelbaren Betroffenheit, aber auch von der Wahrnehmungsfähigkeit dieser Systeme ab. Wichtige Einflußfaktoren sind z.B. technologische Änderungen, Änderungen von Marktparametern oder aber Veränderungen der Ressourcen des Unternehmens (z.B. Finanzsituation). - Insofern gibt es auch extern induzierte oder gar "autonome" Strukturprobleme von Unternehmensorganisationen 14), die ihrerseits die Entfaltung strategischer Vorstellungen bestimmen.

In Abb. 4 wird ie Strategie (gleichgültig ob als globale Wettbewerbs- bzw. Unternehmensstrategie oder als Teilbereichsstrategie, etwa für die Beschaffung, verstanden) von den "Strategiedeterminanten"
- Organisation,
  diese wiederum von
- Markt, Ressourcen, Technologie

bestimmt.

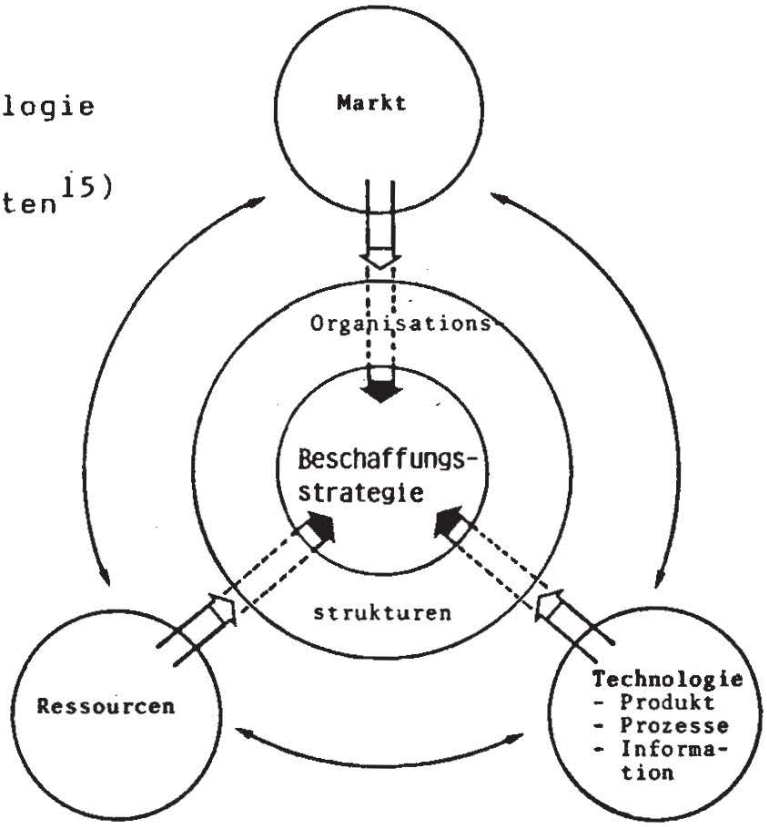


Abb. 4: Strategiedeterminanten[15)]

Die von CHANDLER angeregte Diskussion zur Kausalität läßt sich keinesfalls auf statistische Weise, gewissermaßen als "logische" Momentaufnahme, entscheiden. Denn im zeitlichen Ablauf beinhaltet die Strategieformulierung ggf. Reorganisationsanforderungen, Neubewertung der Ressourcen, aktive Einflußnahme auf die Marktparameter usw.
Letztlich ist es eine Frage der **Konvention**, vergleichbar der Frage, ob die Existenz des Hühnereies vom Huhn her oder dessen Herkunft aus einem Ei erklärt wird.

3. Strategiedeterminanten der Beschaffungspolitik

In zahlreichen Beiträgen zum JIT-Konzept wird auf Rahmenbedingungen Bezug genommen, die gleichfalls auch für die Formulierung von Beschaffungsstrategien bedeutsam sind. In Anlehnung an das oben bereits skizzierte Beziehungsgefüge sollen - auswahlhaft - wichtige Veränderungstendenzen in den Bereichen **Markt, Technologien** und **Ressourcen** aufgezeigt und ihr Einfluß auf die beschaffungsstrategischen Überlegungen diskutiert werden.

3.1. Marktliche Veränderungen

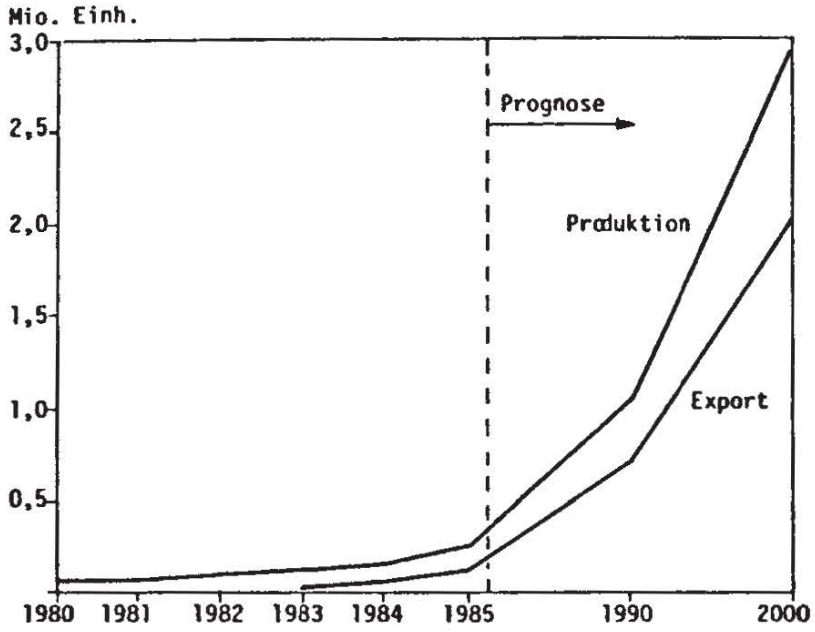
Zumindest für Konsumgütermärkte trifft die pauschale Feststellung zu, daß der Wettbewerb zunehmend internationalisiert wird. Die EG-Kommission hat die Verwirklichung des einheitlichen Binnenmarktes im Bereich ihrer Mitgliedsstaaten bis 1992 angekündigt. Bereits jetzt formieren sich bspw. in der Nahrungsmittelindustrie neue, international operierende Anbietergruppierungen. Im **Dienstleistungsbereich** - beispielhaft sei hier die Speditions- und Transportbranche genannt - entstehen länderübergreifende Unternehmensverbindungen. Die geplante Fusion zwischen BBC und ASEA macht schließlich deutlich, daß auch die Investitionsgüterindustrien ihre Potentiale konzentrieren, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Die Wachstumskraft der herkömmlichen Konsumgüterindustriemärkte hat nachgelassen. Einer geringeren Intensität der Konsumgüternachfrage steht ein stärkerer Anbieterwettbewerb gegenüber. Das Güterangebot, so zeigt bspw. die Automobilindustrie, wird qualitativ ausgeglichener, die Anbieter agieren mit inkrementalen Verbesserungsstrategien (oder mit Pseudoinnovationen). Geradezu "lehrbuchhaft" reagiert der Markt: die Nachfrager verlangen nach einem differenzierteren Angebot (höhere Variantenzahl), einer individualisierten Marktleistung 16) - ausgewählt aus einer Vielfalt von Ausstattungsmöglichkeiten - und möglichst "just in time"-Befriedigung des Bedarfs. D.h., neben Vielfalt des Angebots wird auch hohe **Lieferbereitschaft** am Markt erwartet ("Marktflexibilität"). 17)
Qualitativ höheren Ansprüchen muß die **Distributionsfunktion** zukünftig genügen. Damit erfahren die Distributionseinrichtungen eine Aufwertung ihrer Bedeutung - ihre Marktposition als "gate keeper" für bestimmte Märkte wird gestärkt; die Hersteller bekommen dies im Kampf um die Verteilung der Distributionskosten und -erträge zu spüren. - Gleichzeitig sorgt der Anbieterwettbewerb für einen latenten Preisdruck: In "Käufermärkten" lassen sich spektakuläre Preiserhöhungen schwerlich durchsetzen.

Die Wettbewerbssituation in der Automobilindustrie soll hier ihrer herausragenden Rolle wegen beispielhaft herangezogen werden:

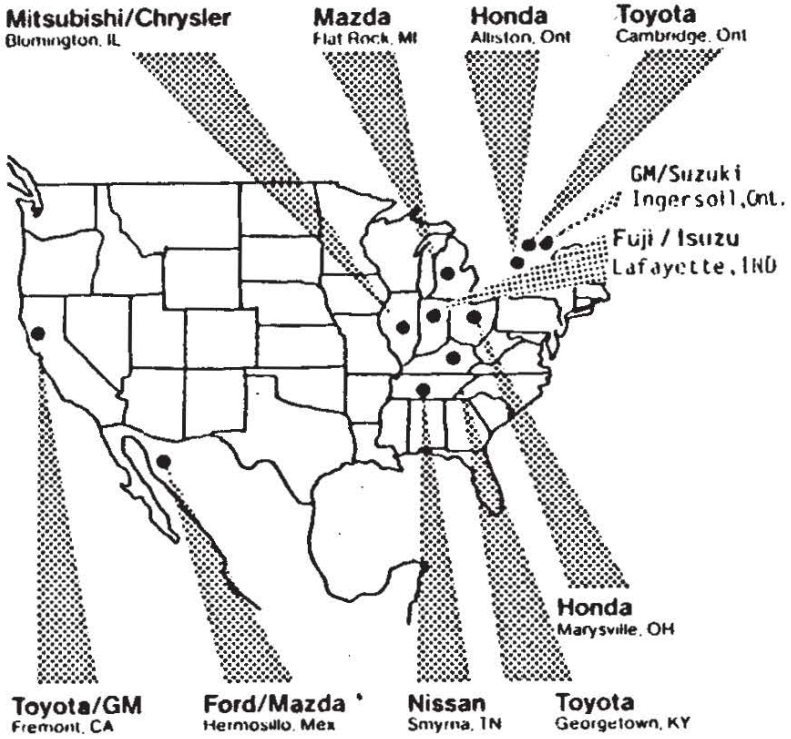
(1) Zunehmender Angebotsdruck wird die Folge geplanter oder teilweise schon in Angriff genommener Kapazitätsausweitungen sein. - Alleine Südkorea hat seine Kfz-Fertigungskapazität von 37.000 Einheiten (1975) auf 265.000 Einheiten (1985) ausgedehnt; eine Steigerung auf 1,2 Mio. im Jahr 1990 ist bereits fest geplant. Eine Prognose der Korea Auto Industries Coop. Association weist zur Jahrtausendwende knapp 3 Mio. Einheiten Produktionskapazität aus (vgl. Abb. 5). Diese Kapazitäten sind vorwiegend für den Export bestimmt.

Abb. 5: Entwicklung der PKW-Produktion und -Exporte Südkoreas[18)]



Nahezu alle japanischen Kfz-Hersteller haben die Errichtung neuer oder zusätzlicher Fertigungskapazitäten in USA, Kanada und Mexico angekündigt (vgl. Abb. 6). Zusammen mit Joint Ventures-Aktivitäten der drei großen Kfz-Hersteller in den USA (GM/Toyota/Suzuki; Ford/Mazda; Chrysler/Diamond Star) und Eigeninvestitionen werden bis Anfang der 90er Jahre 15 PKW-Montagefabriken mit einer Fertigungskapazität von über 3 Mio. PKW-Einheiten geschaffen.

Abb. 6: Neue Montagewerke japanischer Unternehmen in Nordamerika 19)



Das Bemühen um Auslastung dieser Kapazitäten wird den Wettbewerb prägen: Mit Sicherheit werden Überkapazitäten entstehen, Überproduktionen,die die Marktchancen von Importeuren verringern.

(2) Die Gegenüberstellung von Kapazitätsentwicklung und Nachfrageprognose zeigt, daß für die relevanten Weltmärkte Nordamerika, Europa und Japan rd. 30% Kapazitätsüberhang entstehen wird. Zur Einschätzung der Marktsituation in Europa sind zwei Aspekte wichtig:
- Verschärfte Wettbewerbsbedingungen in Nordamerika zwingen die traditionellen Importeure (Japan, Korea) auf andere Marktregionen. Der europäische Absatzmarkt wird bedeutsamer.
- Möglicherweise drängen die in Nordamerika installierten Kapazitäten ebenfalls in den Export und verstärken somit das weltweite Branchenproblem. Der gefallene Kurs des US-Dollars und die Effizienzsteigerung in den neuerstellten Fertigungsstätten lassen die Vermutung einer neuentstehenden Exportfähigkeit begründet erscheinen.

Die europäischen PKW-Hersteller werden sich auf diese Marktherausforderungen einstellen und geeignete Strategien entwickeln müssen, um die traditionellen Domänen zu verteidigen.

Die dringend erforderlichen Wettbewerbsvorteile lassen sich nur bei strikter strategischer Orientierung schaffen:
- entweder Kostenführerschaft (Mittel: rigoroses Kostenmanagement) oder
- Produktdifferenzierung und Konzentration auf bestimmte Marktsegmente (Spezialisierung).

Das JIT-Konzept weist einen Weg, der für **beide** Strategiealternativen Erfolg verspricht: die **Produktionssysteme** werden nicht mehr "wertneutral" betrachtet, sondern als ein zentraler, strategischer Wettbewerbsfaktor zur Lösung des ökonomischen Zielkonfliktes "Kostensenkung" bei **gleichzeitiger** Erhöhung der "Marktflexibilität und Marktleistungsqualität" eingesetzt. - Am Beispiel PKW-Fertigung läßt sich zeigen, daß sich fast 40% Kostendifferenz zwischen Herstellern in USA und Japan allein durch Effizienzunterschiede in der Fertigung erklären lassen (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Erklärungsfaktoren für die Kostendifferenz USA - Japan am Beispiel eines PKW 20)

	$	%
Fertigungs- und Montageeffizienz	1.200	38
Lohnunterschiede	625	20
Wechselkurs-effekt	750	24
Steuern, Gebühren	575	18
Kostenvorteil Japan	3.150	

Das Merkmal **Flexibilität** zeichnet die neuen Produktionssysteme aus:
- Typenflexibilität (Fähigkeit, verschiedene Produkte/ Komponenten ohne wesentliche Umrüstungskosten fertigen zu können);
- Änderungsflexibilität (Fähigkeit, sich neuen, zunächst noch unbekannten Veränderungen der Aufgabenstellung anpassen zu können);
- Mengenflexibilität (Fähigkeit, Stückzahlen innerhalb einer festgelegten Bandbreite wirtschaftlich fertigen zu können);
- Störungsflexibilität (Fähigkeit, gleiche Arbeitsvorgänge innerhalb eines Systems von einer Station oder Anlage auf andere übertragen zu können).

Die Produktionskapazität soll **nachfragegenau** genutzt werden können und zwar sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht. - Diese Flexibilitätsziele erfordern eine entsprechende Umgestaltung des Versorgungs- und Materialflußsystems; von daher werden neue Anforderungen an die Materialbeschaffung gestellt.

Ohne den Einsatz neuer Prozeß- und Informationstechnologien, ohne eine völlige Neugestaltung der Arbeitsorganisation und des Arbeitseinsatzes können weder signifikante Kostensenkungen noch diversifizierte Qualitätsprodukte hergestellt werden.

3.2. Technologische Veränderungen

Flexible, objektbezogene Ablauforganisationen in der Fertigung, verbunden mit integrierten Informations- und Materialflußsystemen, sind ohne "Compunication" nicht zu verwirklichen, CIM-Lösungen tragen dem sprunghaft gestiegenen Koordinationsbedarf Rechnung.

Die internen Daten- und Kommunikationsnetzwerke können mit externen Systemen verkoppelt werden:
- zur Lieferantenseite hin (bspw. DFÜ im Zusammenhang mit JIT-Realisierung);
- auf der Absatzseite in die Distributionskanäle hinein, zu den Absatzmittlern, bis hin an den "point of purchase" (POP) bzw. bis zum Käufer/Verwender hin.

Es ist denkbar, daß kundenintegrierte DV-Systeme Marktunsicherheiten für den Hersteller/Anbieter reduzieren, ihm infolge des beschleunigten Informationsflusses mehr Reaktionszeit für die Produktionsphase verschaffen und damit den Handlungsspielraum für die optimale Nutzung der Fertigungssysteme vergrößern. Die Technologien zur zwischenbetrieblichen Integration von EDV-Systemen sind vorhanden 21), der Durchbruch auf der Absatzseite (speziell zu den privaten Abnehmern) steht allerdings noch aus 22). Der Einsatz mikroelektronischer Technologien zur Steuerung und Regelung von Produktionsabläufen, Materialflüssen usw. erlaubt es, eine Produktionsstrategie zu fahren, die die Elemente "handwerkliche Maßschneiderei" und "großes Produktionsvolumen" in sich verbindet (vgl. Abb. 7).

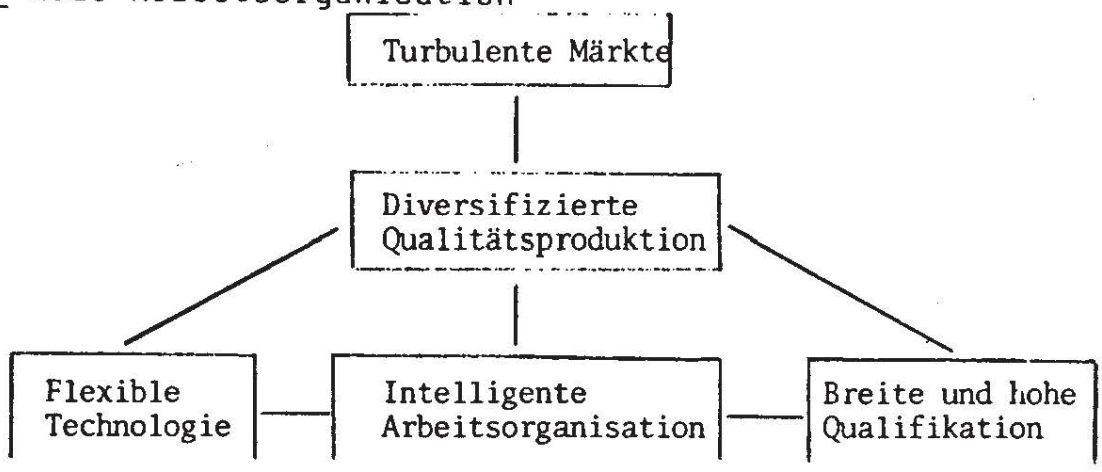
Abb. 7: Produktionsstrategie[23)]

	Standardisierte Produktion	Maßgeschneiderte Produktion
kleines Fertigungsvolumen	Spezialisierte Teileproduktion	Handwerkliche Produktion
großes Fertigungsvolumen	Massenproduktion ("Fordismus")	Diversifizierte Qualitätsproduktion; Typenvielfalt
Schwerpunkt der Wettbewerbsstrategie	Kostenführerschaft; Preiswettbewerb/ Massenmarkt	Differenzierungsstrategie; "Nischen" Qualitätspolitik/ Segmentorientierung Spezialisierung

Mit der Einführung der Mikroelektronik wird die herkömmliche Einheitstechnik "durch eine Vielzahl alternativer Problemlösungsmöglichkeiten ersetzt, wobei die jeweilige Technikanwendung genau den besonderen Bedingungen des Einzelfalls folgen kann und muß" 24). Zu Recht weist STREECK darauf hin, daß die Vorzüge der neuen Produktionstechnologien erst mit Hilfe einer **intelligenten Arbeitsorganisation** entwickelt werden können. Als "intelligent" bezeichnet man eine Arbeitsorganisation, die u.a. folgende Merkmale aufweist:

- Zunahme des Aufgabenumfangs in den fertigungsvorbereitenden Abteilungen;
- Anreicherung von Arbeitsaufgaben durch Integration benachbarter Tätigkeiten; höhere Einsatzflexibilität;
- geringere Ausprägung der horizontalen Arbeitsteilung bei Abbau hierarchischer Ebenen;
- Entkettung von Arbeitsabläufen; Entkoppelung von Mensch und Maschine;
- Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen;
- Teamorganisation;
- Segmentierung der Fertigung: Einrichtung von Fertigungszellen, Bearbeitungsinseln usw.; logistische Verknüpfung mit selbststeuernden Systemen (wie z.B. FTZ).

Abb. 8: Neue Arbeitsorganisation[25)]



Effizienzsteigerungen in der Fertigung sind ohne intelligente Arbeitsorganisation undenkbar. Welche Handlungsspielräume hier gegeben sind, verdeutlicht ein Vergleich des Personalbedarfs in einem japanischen Montagewerk, einer neuen GM-Fabrik und dem Joint venture GM/Toyota (Nummiwerk): Bei einem Tagesausstoß von 800 PKW werden im Nummiwerk 1.400 Arbeitsplätze mehr als in der GM-Fabrik benötigt - immer noch 570 mehr als in Japan (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: Personalbedarf/Arbeitsstunden pro PKW in unterschiedlichen Fertigungsstätten (Tagesproduktion: 800 PKW) 26)

	typisches Werk in Japan	NUMMI-Werk in Fremont	typische neue GM-Fabrik
Personalbedarf (Produktion)	1.530 (100%)	2.100 (137%)	3.500 (229%)
Arbeitsstunden pro PKW	15,3	21	35

Im viel beachteten SATURN-Projekt von GM sollen Kosten in Höhe von rund 2.000 $ pro Fahrzeug eingespart werden. Als ergiebige Kostensenkungsquelle gelten dabei 27):
- Produktivitätssteigerungen in der Fertigung (35%)
- Erhöhung des Fremdfertigungsanteils (30%).

Von großer Bedeutung für die Beschaffungspolitik ist die Tatsache, daß der **Zulieferanteil** an den Herstellungskosten
- ca. 70% bei japanischen Herstellern
- ca. 55% bei europäischen Herstellern
- ca. 30% bei GM

ausmacht. 28) Hier liegen noch erhebliche Gestaltungsaufgaben für die **Lieferantenpolitik** europäischer Industriebetriebe!

3.3. Ressourcenänderungen

Das JIT-Konzept stellt die Ressource **Kapital** in den Vordergrund: Material- und Fertigwarenbestände sind gebundenes Kapital; sie verursachen entsprechende Kosten. Diese Kosten sind nur gerechtfertigt, wenn damit Nutzen an anderer Stelle geschaffen werden kann (z.B. Vermeidung von Produktionsstillständen, von Fehlverkäufen usw. 29)). JIT-Überlegungen führen zunächst zu einer Umstrukturierung der im Vermögen angelegten Kapitalwerte: Das Umlaufvermögen wird zumindest relativ zum Anlagevermögen reduziert. Die angestrebte Erhöhung der **Durchlaufzeiten** in der gesamten innerbetrieblichen logistischen Kette bedeutet eine ergiebigere Kapitalnutzung. Die differenzierte Betrachtung der Bestände selbst, also die Unterscheidung von
- unbearbeiteten Beständen
- in Arbeit befindlichen Beständen
- Fertigwarenbeständen

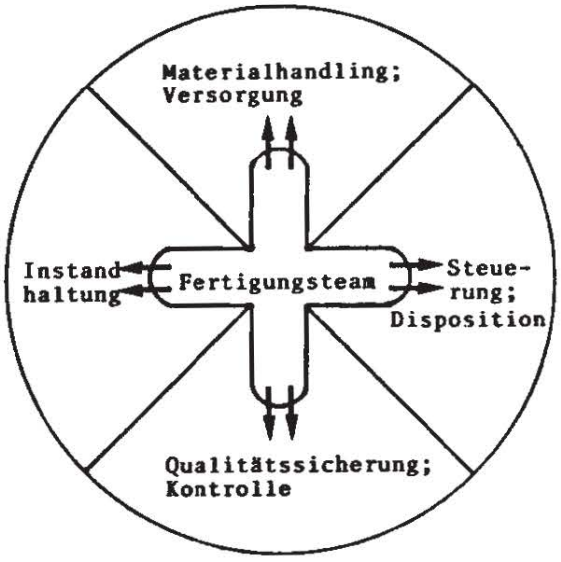
erlaubt eine Bevorratungspolitik, die besonders auf die Höhe der Wertschöpfung abstellt. Ziel ist es, unvermeidbare Bestände stets auf der Ebene der niedrigsten Wertschöpfung zu halten.

Das Bestandsmanagement stellt zwangsläufig die Forderung an die Beschaffungspolitik, kleinere Beschaffungslose **häufiger** zu beschaffen - möglichst einsatzsynchron und unter Vermeidung von Ein- und Auslagerungsvorgängen. Die kostenoptimale Beschaffungsmenge kann unter diesen Bedingungen nicht mehr kurzfristig (möglicherweise auch **kurzsichtig**) mit Hilfe der HARRIS-Formel 30) errechnet werden.

Das in der Fertigung investierte Anlagevermögen soll zu einem höheren Outputniveau führen (höhere Produktivität) und bei hoher Prozeßsicherheit (Autonomativität 31)) Fehlmengen vermeiden. Die qualitativen Spielräume von Produktionsmaterialien und -komponenten wird enger oder praktisch Null.

Faktisch wird die Fertigungsstruktur eines Unternehmens stärker **segmentiert**. Damit verbunden ist eine Veränderung der Aufbauorganisation: die Organisationspyramide wird flacher; Dispositions- und Ergebnisverantwortung werden näher an die operativen Prozesse herangebracht. "Kleinere organisatorische Einheiten beschleunigen den Informationsfluß und erhalten einen erweiterten Freiraum hinsichtlich des Einsatzes und der Gestaltung des für die Leistungserfüllung notwendigen Personals bzw. der Abläufe." Höhere qualitative Anforderungen an das Humankapital des Unternehmens werden bei einer Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen gestellt. Die Erhöhung der Koordinations- und Kommunikationsfähigkeit erlaubt letztlich auch eine wechselseitige Öffnung der betriebsinternen Teilsysteme und schließlich auch gegenüber der Umwelt (z.B. Dialog mit Lieferanten).
Damit eröffnet sich die Möglichkeit, beschaffungspolitische Aufgaben teilweise auf die Produktionsteilsysteme (oder im Falle seiner Handelswaren eben auf das Vertriebssystem) zu verlagern (vgl. Abb. 9).

Abb. 9: Aufgabenanreicherung in der Team-Organisation



4. Konsequenzen für die Beschaffungsstrategien

4.1. Prägnante Positionierung der Beschaffungsstrategie erforderlich

Beschaffungsstrategien sollen Erfolgspotentiale für das Unternehmen erschließen. 32) Dies kann nur gelingen, wenn sie prägnant und möglichst in sich widerspruchsfrei formuliert sind. Folgende Zusammenhänge sind zu beachten:

(a) Abstimmung mit der Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategie;
(b) Abstimmungen mit den Anforderungen des materiellen Versorgungssystems (Beschaffungsstrategie als integraler Teil des "supply chain management" 33);
(c) klare Positionierung der Beschaffungsstrategien mit Hilfe der Merkmale "Erfolgsbeitrag" und "Beschaffungsrisiko" und im Hinblick auf die Beschaffungsportfolio-Matrix;
(d) Abstimmung der Maßnahmenbündel mit den strategischen Beschaffungszielen.

Die generellen Zielvorgaben der Beschaffungspolitik, wie etwa
- Beitrag zur Kostensenkung
- Beitrag zur Leistungsverbesserung
- Versorgungssicherung
- Erhaltung von Flexibilitäspotentialen,

müssen jeweils situationsspezifisch konkretisiert und autorisiert werden. - "Sitautionsspezifisch" heißt, daß die für die jeweilige Beschaffungsstrategie relevanten Faktoren (sog. "Beschaffungsobjektvariable") im Hinblick auf die wettbewerbsstrategischen und produktpolitischen Zielsetzungen definiert und bewertet werden. In Anlehnung an die Überlegungen von KOPPELMANN sind in Abb. 10 einige allgemeine Beziehungen angedeutet.

Abb. 10: Abhängigkeit verschiedener Beschaffungsobjektvariablen von Produktzielen und Wettbewerbsstrategien 34)

	Kostenführerschaft ←		→		Differenzierung →		
	1	2	3	4	5	6	7
Produktpolitische Zielsetzungen / Beschaffungsobjektvariable	Billiges Massenprodukt	Mee-too-Produkt	Solides Produkt	Lookidentisches Produkt	Pionierprodukt	intelligentes Spitzenprod.	exklusives Spitzenprod.
Starke Leistungsdeterminierung				x	x	x	x
Enge Leistungstoleranz			x			x	x
Leistungsschwankungen möglich	x	x					
Materialvariation möglich	x	x	x				
Imagestarkes Einbauteil					x	x	
Herkunftsgleichgültigkeit	x	x	x	x			
Ubiquität	x	x					
Erhältlichkeitsbeschränkungen				x	x	x	x
Preisschwankungen bedeutsam	x	x	x				
Mengenanpassungsfähigkeit bedeutsam	x	x	(x)				

Vom Absatzmarketing ist es uns geläufig, daß Unternehmen notwendigerweise unterschiedliche Teilmarktstrategien gleichzeitig realisieren müssen. Diese Aufgabe stellt sich auch der Beschaffungspolitik; mit differenzierten Strategien müssen die Marktchancen in den verschiedenen Beschaffungsmärkten erschlossen, mögliche Risiken frühzeitig (rechtzeitig!) erkannt werden.

Mit anderen Worten: Unter strategischen Gesichtspunkten ist es zweckmäßig, die Beschaffungsobjekte ihrer Bedeutung entsprechend zu ordnen. Dies geschieht zunächst mit Hilfe der Beurteilungsmerkmale "Erfolgsbeitrag" und "Risikoanfälligkeit". So können
- Normalprodukte
- Schlüsselprodukte
- Engpaßprodukte
- strategische Produkte

typologisch abgegrenzt werden. In einem weiteren Schritt ist es dann zweckmäßig, die Parameter der innerbetrieblichen Versorgungskette (logistische Anforderungen, Umschlagsintensität, Qualitätsstabilität usw.) im Rahmen einer qualitativen ABC-Analyse zu berücksichtigen, um die für eine strategische Planung prädestinierten Inputfaktoren aufzufinden. Wird bspw. der Idealfall der einsatzsynchronen, taktgenauen Anlieferung zugrunde gelegt, dann muß die Beschaffungsstrategie zwingend an den Zielen "hundertprozentige Qualität" und "absolute Lieferzuverlässigkeit" ausgerichtet werden. Herkömmliche Wareneingangskontrollen sind nicht mehr möglich, Fehlteile oder Nachbesserungsbedarf führen zwangsläufig zu einer Unterbrechung der Fertigungsabläufe.
Die genaue Kenntnis der qualitativen Zusammensetzung, Zeit- und Mengenstruktur der Beschaffungsobjekte bildet die Grundlage für strategische Beschaffungsüberlegungen. Es ist Aufgabe der Primärbedarfsplanung, auf der Basis des geplanten Output den Bruttobedarf zu ermitteln und in Abstimmung mit den Vorgaben des Bestandsmanagement den Beschaffungsbedarf abzuleiten. - Die Vernachlässigung der Primärbedarfsplanung wird verschiedentlich konstatiert:
- SCHEER beklagt generell die unzulängliche Berücksichtigung in dem heutigen PPS-System: "Es ist bezeichnend für den Implementierungsstand der gegenwärtigen PPS-Systeme, daß der Ermittlung des Primärbedarfs zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird" 35).
- Von Praktikern werden Mängel in der zeitlichen Disposition kritisiert, die die Beschaffung zu einer "Terminjägerfunktion" degradiere ("muß allen Verrenkungen der Produktion folgen"). 36)
- Das Bestandsmanagement sei in vielen deutschen Unternehmen verbesserungsbedürftig. 37)

Mit der Tendenz zur Verringerung der Fertigungstiefe steigt natürlich der Umfang des Beschaffungsvolumens; der Beschaffungsbedarf wird komplexer, die einzelnen Beschaffungsobjekte komplizierter und werthaltiger.
Umso notwendiger wird es, die Beschaffungspolitik eng in den Entscheidungsprozeß über die Primärbedarfe einzubeziehen.

Bei den strategischen Handlungsmöglichkeiten der Beschaffungspolitik gilt es, zwei unterschiedliche Gruppen zu unterscheiden:
(1) Maßnahmen zur strukturellen Verbesserung des Beschaffungssystems;
(2) auf die Beschaffungsmärkte gerichtete Maßnahmen.

Hier taucht der in Abschnitt 2 diskutierte Beziehungszusammenhang zwischen Struktur und Strategie wieder auf.

4.2. Strukturbezogene Maßnahmen

Daß die Leistungsfähigkeit von Beschaffungsmarktstrategien geeignete unternehmensinterne Strukturen voraussetzt, mag wie eine triviale Feststellung klingen. Allerdings gibt es zahlreiche empirische Befunde, die belegen, daß Einkauf und Beschaffungsaktivitäten immer noch zu den vom Management vernachlässigten Bereichen zählen. Auch die JIT-Diskussionen lassen erkennen, daß die Beschaffung vorzugsweise operativ gesehen wird: gewissermaßen als verlängerter Arm des Produktionssystems. "Der Einkauf wird als Dienstleistungs- oder Abwicklungsfunktion betrachtet, die Komplexität des Beschaffungsmarktes unterschätzt; seine Möglichkeiten bleiben weitgehend unbekannt und ungenutzt." 38) Und an anderer Stelle heißt es: "Wir haben keine brauchbaren Informationen zur Ermittlung der Stückkosten, unsere Einkaufsteile sind zu kompliziert, und wir haben nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter." 39)

Eine im Grunde mechanistische Sichtweise der Beschaffung scheint mir noch für die JIT-Konzepte kennzeichnend zu sein: Das Produktionsniveau wird absatzseitig vorgegeben, die Zeitstruktur der Fertigung unter Beachtung produktionstechnischer Bedingungen festgelegt. Damit sind die Bezugsgrößen für die sog. Bedarfsauflösung gegeben. Die periodenbezogene Gegenüberstellung von Bedarfs- und Bestandsgrößen weist schließlich den Beschaffungs-(-netto)bedarf aus, der aus "gegebenen" Quellen zu decken ist. Die Frage der Versorgungssituation wird vor allem als zeitliches Problem gesehen; marktliche Aspekte werden selten nur explizit beachtet. Dieses Bild von Beschaffung ist von der Sichtweise geprägt, daß Materialversorgung einen Leistungsaustausch zwischen mehr oder weniger vertikal verbundenen Unternehmen (Zulieferer-Abnehmer) darstellt. Tatsächlich diskutieren die neuen Produktionssysteme mit ihrer integrierten Materialplanung und -steuerung Kooperations- und Koordinationsfragen im Hinblick auf die Zulieferer. Einschlägige Stichworte sind bspw. Modalität der Lieferabrufe, DFÜ-Anbindung, schnittstellenübergreifende Logistik, Rationalisierungspotential beim Zulieferer usw. Nicht selten ist eine Art "Partnerschaftsideologie" festzustellen, wo nüchterne Analyse geboten wäre. - Weder im Lichte gesicherter Tatsachenfeststellung noch durch die Brille normativer Ordnungsvorstellungen (Wettbewerbspolitik) erscheint die Begrenzung von Beschaffungstransaktionen auf sog. "mediale" Märkte akzeptabel.

Welche strukturellen Voraussetzungen müssen gegeben sein, um mit Marktunsicherheiten, Marktrisiken und -chancen im Bereich der Sachgüterversorgung von Unternehmen angemessen umgehen zu können?

Einschlägige Studien haben immer wieder folgende Schwachstellen und Defizite belegt 40):

- Die Beschaffung wird im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen als nicht gleichwertig angesehen.
- Die Beschaffung wird auf das operative Management beschränkt und trägt selbst zu dieser Einengung bei.
- Die Beschaffer sind überwiegend operativ ausgerichtet (Ausbildung; Motivation; Verantwortungsbereich).
- Das strategische Potential der Beschaffung wird von der Unternehmensspitze nicht erkannt (fehlende Sensibilität).
- Die Beschaffung ist an bereichsübergreifenden Planungs- und Entscheidungsprozessen nur selten beteiligt.

- In der Beschaffung mangelt es an leistungsfähigen Methoden für die strategische Planung, bzw. die vorliegenden Methoden werden nicht adaptiert (z.B. für die Beschaffungsmarktforschung; Portfoliomethodik; Scenario-Technik usw.). 41)

Gegenstand strategischer Maßnahmen zur Verbesserung der unternehmensinternen Voraussetzungen sind die Aufgabenträger selbst, die Planungs- und Entscheidungsprozeduren und schließlich die horizontale und vertikale Integration des Beschaffungssystems.

(1) **Aufgabenträger**
- Verbesserung des Qualifikationsniveaus der Beschaffer 42) durch geeignete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (Marktkenntnisse, Verhandlungskompetenz, Fremdsprachen , Juristisches Wissen); aufgabenbezogene Rekrutierung;
- Schaffung eines geeigneten **Anreiz**systems, um die strategische Orientierung herbeizuführen und ggf. zu unterstützen 43); Definition operationalisierter Erfolgskriterien;
- "Top-down" Motivation der Beschaffer.

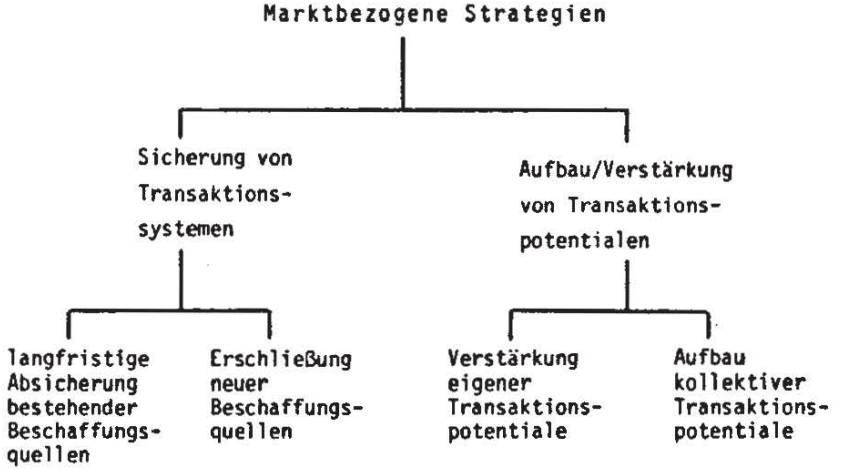
(2) **Planungs- und Entscheidungsprozeduren**
- Strikte Trennung von rein operativen Aufgaben (automatische Abwicklung von Routinebestellungen, gesteuert durch das PPS-System; EDV-gestütztes Bestandsmanagement) und strategischen Aufgaben 44);
- Schaffung von Expertensystemen für die Beschaffung;
- Erschließung externer Datenbanken für Zwecke der Beschaffungsmarktforschung;
- Definition geeigneter Steuerungs- und Kontrollgrößen (z.B. als aussagekräftige Beschaffungskostenrechnung 45))

(3) **Vertikale und horizontale Integration**
- Festlegung aufgabenbezogener Schnittstellen
- fallweise Bildung von funktionsübergreifenden Projektteams zur Lösung aktueller Probleme
- Schaffung von Transparenz für die Rollenbeziehungen im Buying-Center. 46)

4.3. Marktgerichtete Maßnahmen

Maßnahmen der Beschaffungs**markt**strategien lassen sich folgendermaßen untergliedern:

Abb. 11: Aufgliederung der Elemente beschaffungsmarktbezogener Strategien



Das beschaffende Unternehmen ist Teil eines marktlichen Transaktionssystems. Die ökonomischen Erfolgschancen hängen letztlich von der konkreten Marktstellung des Beschaffers im Austauschprozeß ab. - Einige strategische Aufgabenstellungen werden nachfolgend analysiert.

Im Zusammenhang mit JIT-Konzepten wird aus Gründen der Materialflußoptimierung bekanntlich die Forderung nach einer Reduzierung der Lieferantenzahl erhoben. Im Extrem gilt es dann, eine einzige Beschaffungsquelle ("sole source") langfristig abzusichern. 47) Der hohe Koordinationsbedarf zur Gewährleistung einsatzsynchroner Materialanlieferung verlangt eine sehr enge Verbindung der Informations- und Dispositionssysteme zwischen Zulieferanten und Beschaffern; DFÜ-Systeme werden installiert, die beiden Organisationsstrukturen in Teilbereichen vermascht. Dies erfordert erhebliche Investitionen und zwingt regelmäßig zu einer Reduzierung der Lieferantenzahl. 48)
Dies bedeutet: Die mittels Mehrquellenversorgung angestrebte Risikostreuung wird zugunsten der aus vertikaler Abstimmung erhofften Kostenvorteile aufgegeben. Die strategische Aufgabe der Beschaffung richtet sich in diesem Falle auf die sorgfältige Lieferantenauswahl und die periodische Überprüfung der Rahmenverträge (Transaktionsbedingungen).

Das JIT-Konzept erlaubt keine Lieferunzuverlässigkeiten, verlangt also **extrem stabile** Beziehungen im Transaktionssystem. Stabilität wird dadurch hergestellt, daß Zulieferer und Abnehmer ihre ökonomischen Aktivitäten wechselseitig abstimmen und ihr zukünftiges Verhalten transparent machen (in Form längerfristiger Verträge, Erklärungen über die Aufrechterhaltung der Transaktionsbeziehungen). 49) - Im Klartext heißt dies, daß die Koordination zwischen Anbieter und Nachfrager nicht mehr den klassischen Marktvorstellungen entsprechend (spontan) durch den Preismechanismus erfolgt, sondern durch Planung, also im Sinne des Transaktionskostenkonzeptes "hierarchisch". 50) Die Austauschpartner dieser vertikalen Kooperation müssen ihre diversen Verhaltenserwartungen spezifizieren und letztlich vertragsrechtlich absichern. Je bedeutungsvoller der jeweilige Austauschprozeß für einen Partner ist, umso intensivere Absicherungen wird er anstreben. Absicherungen, die weit in die Struktur des anderen Unternehmens hineinreichen können. Damit wird aber eine wechselseitige Abhängigkeit - auch im Falle bspw. überwiegender Marktmacht bei einer Partei 51) geschaffen, die als faktische Marktzugangsbarriere wirkt, andererseits aber auch die Entscheidung über den Marktaustritt einschränkt.
Selbst wenn man die Bereitschaft zu "fairer partnerschaftlicher Zusammenarbeit" 52) unterstellt, wird die fehlende formale Ordnung eines marktlichen Leistungsaustausches faktisch durch Einsatz von Machtmitteln ersetzt. Sie bestimmen letztlich auch die tatsächliche Verteilung der Kooperationsvorteile, die periodisch neu verhandelt werden muß. Vermutlich tragen Verfahren wie z.B. Wertanalysen, Analyse des Erfahrungskurveneffektes usw. in gewissem Umfang zur Objektivierung des Verteilungskonfliktes bei.

Die Gefahr der tendenziellen Ausschaltung von Marktordnungskräften liegt darin, daß neu entstehende Wettbewerbschancen aus Bequemlichkeit bzw. mangelnder Umstellungsfähigkeit nicht mehr oder nicht rechtzeitig erkannt werden. Bestehende Transaktionsbeziehungen werden festgeschrieben.

Gerade deshalb sind Maßnahmen, die auf Entdeckung neuer Beschaffungsquellen gerichtet sind, strategisch bedeutsam. Neue Beschaffungsquellen können durch Ausdehnung der Beschaffungsmarktregion erschlossen werden. Konzeptionell wird hier eine neuere Diskussion im Absatzmarketing angeknüpft: "global marketing" wird als Strategie empfohlen, Absatzmarktpotentiale weltweit auszuschöpfen. 53) In diesem Sinne bedeutet dann "global sourcing" eine Ausdehnung der Beschaffungsaktivitäten auf die internationalen Gütermärkte. Die internationale Ausrichtung der Beschaffungspolitik zielt auf das Ausnutzen komparativer Kostenvorteile, auf die langfristige Sicherstellung der Versorgung (speziell bei der Rohstoffbeschaffung). Schließlich kann auch die Absicherung von Export-Strategien beschaffungsseitig dadurch erfolgen, daß "Insider-Positionen" in den Auslandsmärkten - direkt oder über die ausländischen Lieferanten - geschaffen werden. Die globale Beschaffung ist ein Instrument zum Aufbau eines positiven Firmenimages in den ausländischen Zielmärkten; die Erschließung von Auslandsmärkten wird erleichtert, "wenn man in dem betreffenden Land einen Stützpunkt hat". 54) Einkaufsbüros, Einkaufsstützpunkte in Exportmärkten sind hervorragende Instrumente der Marktforschung - gerade auch die Absatz- und Exportmarktforschung. 55)

Eine andere Möglichkeit für die Erschließung neuer Beschaffungsquellen ist die Strategie der gezielten Lieferantenförderung, des Aufbaues neuer Lieferanten mit Hilfe der Ressourcen des Beschaffers.
In Form des "sponsored spin-off" kann es zweckmäßig sein, eine bisherige "make"-Entscheidung zu revidieren und anstelle der Eigenfertigung Zuliefererkapazitäten aufzubauen. Nicht zuletzt aus beschaffungspolitischen Gründen unterstützt die Firma Philips/Eindhoven technologieorientierte Unternehmensgründungen in den Niederlanden. Die Vorteile des Aufbaus solcher Zulieferbetriebe beschreibt das Unternehmen folgendermaßen: "Philips könnte dadurch weniger als zum gegenwärtigen Zeitpunkt zur Selbstentfaltung von Produktionsaktivitäten gezwungen sein, die nicht zu den Stärken des Unternehmens gehören. Anders ausgedrückt: Zuverlässige Zulieferanten können zu einer besseren Aufgabenteilung zwischen Unternehmen führen, was sich positiv auf die niederländische Wettbewerbsposition auswirken wird". 56) Rückbesinnung auf die eigentlichen Stärken in der Produktion kann zur Ausgliederung periphärer Fertigungsvorgänge führen und einen spin-off-Prozeß auslösen.

Eine konsequente Fortsetzung dieser Strategie ist in den verschiedenen Formen des Venture Management 57) zu sehen, die weit über das "klassische" Beschaffungsinstrument der aktiven Lieferantenfinanzierung (nur Liquiditätshilfe, bspw. durch Vorfinanzierung) hinausreichen. So kann es sinnvoll sein, infrastrukturelle Hilfeleistungen (Maschinen, Betriebsgebäude) bei Firmengründungen zu gewähren 58) oder den Aufbau neuer Beschaffungsquellen durch Managementunterstützung zu fördern (z.B. Implementierung von PPS, Hilfe bei der Personalqualifizierung, Qualitätspolitik): "Venture Nurturing".

Einerseits schafft der Beschaffer auf diese Weise eine dynamische Komponente, um fest etablierte Hoflieferanten zumindest an Wettbewerb zu erinnern, andererseits um über entwicklungsfähige Beschaffungsoptionen (bspw. hinsichtlich zukunftsträchtiger Technologien) zu verfügen ("window of technology").

Eine horizontale Bündelung von Ressourcen stellt das "collaborative venture" dar. 59) Zwei oder mehr Beschaffer stimmen ihre Beschaffungsaktivitäten aufeinander ab und bauen gemeinsame (horizontale) Transaktionspotentiale auf. Solche Formen lassen sich traditionell im Bereich der Erschließung und Sicherung von Rohstoffquellen nachweisen, werden neuerdings aber auch in den Verarbeitungsindustrien aktuell ("strategic alliances"). Auf späteren Verarbeitungsstufen wären beschaffungsseitige Kooperationen (Einkaufsgemeinschaften) zumindest von marktstarken Nachfragern wettbewerbsrechtlich problematisch. 60) Mittelständischen Betrieben werden seit geraumer Zeit Beschaffungskooperationen als Strategie zu Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit von der offiziellen Wirtschaftspolitik empfohlen. 61)

4.4. Strategieimplementierung

Die Generierung wirkungsvoller, neuer Beschaffungsstrategien ist letztlich von der Innovationsfähigkeit des Beschaffungsmanagement abhängig. Beschaffungsstrategien im vorgestellten Sinne stellen originäre Managementneuerungen dar, die ZAHN den **sozialen Innovationen** eines Unternehmens zurechnet. - In seiner Analyse von Innovationsschwächen der bundesdeutschen Wirtschaft stellt er allerdings "generell ein Defizit an konzeptionellen sowie an sozialen Innovationen" fest. 62)

Der hohe Stellenwert, der im JIT-Konzept gerade auch den sozialen Aspekten der Arbeitsorganisation beigelegt wird (Qualifikationsförderung; Teamstruktur; Flexibilität usw.), bildet eine hervorstechende organisationskulturelle Voraussetzung zur Entwicklung von innovativen Strategien im Beschaffungsbereich. Diese bilden eine notwendige Ergänzung der produktionsbedingten, unternehmensinternen Reorganisationsmaßnahmen.

Verzeichnis der Fußnoten

1) PORTER (1986), S. 21.
2) PORTER, S. 34f. - "Singularität aus der Sicht des Käufers"; vgl. PORTER (1985), S. 67.
3) vgl. PORTER (1986), S. 23.
4) Kennzeichnend sind bspw. der Lebenszyklus der Branche, geografische Abgrenzung des Wettbewerbs, Konzentrationsgrad; vgl. PORTER (1985), S. 248ff.
5) vgl. PORTER (1986, S. 32).
6) So etwa die Befunde von GUPTA et al. (1985) und MAIDIQUE/HAYES (1984).
7) GULAS/HEBSACKER (1986), S. 619, 625.
8) So WILDEMANN (1986), S. 3, 19.
9) SERVATIUS (1985), S. 149.
10) ebenda, S. 150.
11) Hier wird nur die Sachgüterbeschaffung betrachtet.
12 vgl. BÖNING (1986), S. 542.
13) vgl. CHANDLER (1962).
14) In seiner Untersuchung über die Bedeutung von Technologielebenszyklen auf das Innovationsmanagement spricht ZAHN (1986) vom "Leidensdruck", hervorgerufen von strukturellen Disparitäten, der strategiestimulierend wirke.
15) vgl. dazu ZAHN (1986), S. 32.
16) vgl. JÜNEMANN (1986), S. 428.
17) vgl. ABMEIER (1986), S. 239.
18) vgl. JÜRGENS (1987), S. 31.
19) vgl. ebenda, S. 29.
20) vgl. ebenda, S. 26.
21) vgl. MERTENS (1985), S. 81ff.
22) Bspw. im Rahmen der betrieblichen Marktforschung.
23) In Anlehnung an STREECK (1987), S. 116.
24) ebenda, S. 118.
25) Ähnlich STREECK (1987), S. 119.
26) vgl. Automotive Industries May 1983.
27) vgl. JÜRGENS (1987), S. 41.
28) vgl. ebenda, S. 25f.
29) vgl. BÖNING (1986), S. 539.
30) vgl. HARRIS (1915).
31) So bezeichnet WILDEMANN (1986, S. 7) die Strategie, erhöhte Prozeßsicherheit zu erzielen.
32) vgl. ARNOLD (1982), S. 67ff., 187ff. - WINAND/WELTERS (1982) S. 11.

33) So der von GULAS/PARTSCH (1982, S. 45ff.) vorgeschlagene Begriff (Management der Versorgungskette).

34) vgl. KOPPELMANN (1980), S. 133.

35) SCHEER (1987), S. 22.

36) KURSCHEWITZ (1984), S. 190.

37) vgl. ebenda, S. 178.

38) MOCK (1983), S. 19.

39) DROEGE/van WIEN (1987).

40) vgl. die thesenartige Aufstellung bei WINAND/WELTERS (1982), S. 68ff.; es handelt sich um die Interpretation einer Delphi-Studie, durchgeführt im Auftrag der Schmalenbach-Gesellschaft/DGfB.

41) vgl. ARNOLD (1982), S. 218f. - Vgl. auch DROEGE/van WIEN (1987).

42) WINAND/WELTERS (1982), S. 21.

43) Allerdings gilt wohl immer noch, daß die Gestaltung der Anreizsysteme einen völlig vernachlässigten Teil des strategischen Management darstellt. - So bspw. BECKER (1986),

44) vgl. ARNOLD (1982), S. 224f.; zum EDV-Einsatz vgl. bspw. SPOHRER (1985).

45) Ähnlich dem Logistikbereich fehlt bislang auch ein Konzept für eine detaillierte, entscheidungsbezogene Beschaffungskostenrechnung; vgl. dazu die Überlegungen bei WEBER (1987); BÖNING (1987), S. 538; WiWo (1982), S. 39. - Wie soll bspw. ein Beschaffer optimal zwischen "make" oder "buy" abwägen können, wenn ihm die internen Kostenparameter nur unvollständig oder in unzweckmäßiger Form bekannt sind? Vgl. auch Fn 39.

46) Zum Rollenkonzept vgl. WEBSTER/WIND (1972).

47) vgl. etwa DIECK (1986), S. 312, WILDEMANN (1987), S. 145.

48) "Investitionsstrategie" versus "Abschöpfungsstrategie", so WILDEMANN (1987), S. 142. - Die Reduzierung wird auch dadurch herbeigeführt, daß Zulieferanten einfach nicht bereit oder aber nicht in der Lage sind, den Wandel der Abnehmerindustrie "von der Serienfertigung zur auftragsbezogenen Fertigungsstruktur" (ULSAMER, 1986, S. 12) in ihrem Bereich mitzumachen.

49) vgl. RICHARDSON (1972), S. 886.

50) Zur Gegenüberstellung von "Markt" oder "Hierarchie" vgl. WILLIAMSON (1975).

51) Auch "der Große" wird zumindest in kurzer Sicht vom ökonomisch kleineren Austauschpartner abhängig sein.

52) So bspw. W. ULSAMER (1986), S. 9; "in der Partnerschaft gilt es... auch Verantwortung für den Anderen mit zu übernehmen".

53) vgl. LEVITT (1983) und bspw. OHMAE (1986).

54) MÜNZNER (1986), S. 39.

55) vgl. STARK (1986), S. 32f.

56) MERKELBACH (1984), S. 5f.

57) vgl. GAITANIDES/WICHER (1985), S. 414ff.

58) So hat bspw. Philips Betriebszentren für junge Unternehmen eingerichtet.

59) PERLMUTTER/HEENAN (1986) verbinden Kooperations- und Globalmarktstrategien.

60) Im Sondergutachten 7, das hauptsächlich die Nachfragemacht von Handelsbetrieben analysiert, geht die Monopolkommission (1977, S. 68ff.) ausdrücklich auf die "Probleme der Zuliefererindustrie, dargestellt am Beispiel der Kraftfahrzeugindustrie", ein.

61) vgl. BEHNISCH (1973).

62) ZAHN (1986), S. 15.

Literaturverzeichnis

ABMEIER, H.L. (1986); Organisation modularer Logistiksysteme am Beispiel des Fertigungsdispositions- und Beschaffungssystems der VW AG; in: JIT 1986, Bd. 1, S. 227-256.

ARNOLD, U. (1982); Strategische Beschaffungspolitik; Frankfurt a.M./Bern 1982.

BECKER, F.G. (1986); Anreizsysteme - Ein vernachlässigter Bestandteil eines strategischen Managements; in: Strategische Planung, Bd. 2, 1986, S. 105-108.

BEHNISCH, G. (1973); Kooperationsfibel Bundesrepublik und EWG; 4. Auflage, Bergisch-Gladbach 1973.

BÖNING, D. (1986); Der Beitrag der Beschaffung zur Optimierung des Material- und Informationsflusses aus der Sicht eines Unternehmens der Elektrotechnik; in: JIT 1986, Bd. 2, S. 535-549.

CHANDLER, A. (1962); Strategy and Structure; Cambridge/Mass. 1962.

DIECK, F. (1986); Integriertes Anlieferungskonzept vom Lieferanten zum Verbraucher am Beispiel der Adam Opel AG, Werk Rüsselsheim; in: JIT 1986, Bd. 1, S. 291-339.

DROEGE/van WIEN (1987); Erfolgsstrategien; in: Handelsblatt Nr. 125 vom 6.07.1987, S. 18.

GAITANIDES/WICHER (1985); Venture Management-Strategien und Strukturen der Unternehmensentwicklung; in: DBW 45 (1985), Nr. 4, S. 414-426.

GULAS/HEBSACKER (1986); Inhärente, strukturelle und leistungsabhängige Aspekte von JIT an verschiedenen Praxisbeispielen; in: JIT 1986, Bd. 2, S. 616-640.

GULAS/PARTSCH (1982); Der Weg zur Integration; in: Wirtschaftswoche Nr. 50 vom 10.12.1982, S. 45-51.

GUPTA/RAJ/WILEMON (1985); R+D and Marketing, Dialogue in Hightech Firms; in: Industrial MARKETING MANAGEMENT 14, 1985, S. 289-300.

HARRIS, F. (1915); Operations and Cost; in: Factory Management Series; Chicago 1915.

JÜNEMANN, R. (1986); Beschaffungslogistik - Bedarfsgerechte Versorgungskonzepte für die Automobilindustrie; in: JIT 1986, Bd.1, S. 413-438.

JÜRGENS, U. (1987); Entwicklungstendenzen in der Weltautomobilindustrie; in: IG Metall, (Hrsg.); Zukunft der Automobilindustrie; Wolfsburg 1987, S. 15-50.

KOPPELMANN, U. (1980); Zur Verzahnung von Beschaffungs- und Absatzprozessen in Unternehmen; in: zfbf 32. Jg. (1980), S. 121-135.

KURSCHEWITZ, H.H. (1984); Heilige Kühe schlachten; in: manager magazin 10/1984, S. 178-191.
LEVITT, T. (1983); The GLOBALIZATION of MARKETS; in: Harvard Business Review May/June 1983, S. 92-102.
MAIDIQUE/HAYES (1984); The Art of High-Technology Management; in: Sloan Management Review Winter 1984, S. 17-31.
MERTENS, P. (1985); Zwischenbetriebliche Integration der EDV; in: Informatik-Spektrum 1985, Nr. 8, S. 81-90.
MOCK, A. (1983); Einkauf und Beschaffung; in: Marktforschung Nr. 1, 1983, S. 19ff.
MÜNZNER, H. (1986); Die Neuorientierung des Beschaffungswesens; in: Beschaffung Aktuell Nr. 10 (1986), S. 38-40.
OHMAE, K. (1985); Macht der Triade - Die neue Form weltweiten Wettbewerbs; Wiesbaden 1985.
PERLMUTTER/HEENAN (1986); Cooperate to compete globally; in: Harvard Business Review, March-April 1986, S. 136-152.
PORTER, M.E. (1985); Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten; Frankfurt a.M. 1985.
PORTER, M.E. (1986); Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten; Frankfurt a.M. 1986.
RICHARDSON, G.E. (1972); The Organization of Industry; in: The Economic Journal, Vol. 82, 1972, S. 883-896.
SCHEER, A.W. (1987); CIM. Der computergesteuerte Industriebetrieb; Berlin u.a. 1987.
SERVATIUS, H.G. (1985); Methodik des strategischen Technologie-Managements; Berlin 1985.
SPOHRER, H. (1985); EDV-organisierter Einkauf. Ein strategisches Konzept aus der Praxis; Zürich 1985.
STARK, H. (1986); Going international. Industrielle Bedarfsdekkung im Ausland; in: Beschaffung Aktuell Nr. 11 (1986), S. 31-33.
STREECK, W. (1987); Neue Formen der Arbeitsorganisation im internationalen Vergleich; in: IG Metall (Hrsg.); Zukunft der Automobilindustrie; Wolfsburg 1987, S. 115-132.
ULSAMER, W. (1986); Logistik - Unternehmerische Dimensionen partnerschaftlicher Zusammenarbeit; in: Mitgliederinformationen des BVL, 3 (21) 1986.
WEBER, J. (1987); Logistikkostenrechnung; Berlin 1987.
WEBSTER/WIND (1972); Organizational Buying Behavior; Englewood Cliffs/New Jersey 1972.
WILDEMANN, H. (1986); Just-in-Time Produktion und Zulieferung als Wettbewerbsfaktor: Einsatzschwerpunkte, Wirtschaftlichkeit, Entwicklungstendenzen; in: JIT 1986, Bd. 1, S. 1-33.
WILDEMANN, H. (1987); Produktion und Zulieferung auf Abruf: Das Just-in-Time Konzept; in: Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Fertigungswirtschaft der Universität Passau; Passau 1987.
WILLIAMSON, O. (1975); Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A study in the Economics of Internal Organization, New York - London 1975.
WINAND/WELTERS (1982); Beschaffung und strategische Unternehmungsführung - Ergebnisse einer Delphi-Studie; in: Schmalenbach-Gesellschaft/DGfB (Hrsg.); Beschaffung und Unternehmungsführung. Bericht des Arbeitskreises "Beschaffung, Vorrats- und Verkehrswirtschaft"; Stuttgart 1982, S. 5-100.
ZAHN, E. (1986); Innovations- und Technologiemanagement. Eine strategische Schlüsselaufgabe der Unternehmen; in: ZAHN, E. (Hrsg.); Technologie- und Innovationsmanagement. - Festgabe für G. v.Kortzfleisch zum 65. Geburtstag; Berlin 1986, S. 9-48.