

# **Prozessansatz zur Formulierung von Beschaffungs- und Materialfeldstrategien**

## **Basiskonzept und Forschungsleitfragen**

**Prof. Dr. Gerhard Heß**

Fachbereich Betriebswirtschaft  
Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg  
Bahnhofstraße 87, 90402 Nürnberg

[hess@professorhess.de](mailto:hess@professorhess.de)

### **Abstract**

Mit ihrem Bedeutungszuwachs in der Unternehmenspraxis gewinnt die Beschaffung an strategischer Relevanz. Im vorliegenden Artikel wird ein Basiskonzept zur Formulierung von Beschaffungsstrategien vorgestellt. Ausgangspunkt sind shareholder-value-basiert die Ziele der Beschaffung. Die Konkretisierung der Beschaffungsstrategie erfolgt auf Ebene einzelner Materialfelder. Hierzu werden zunächst die Materialfelder strukturiert, segmentiert und priorisiert. Für die strategisch relevanten Materialfelder wird eine Materialfeldstrategie über die Schritte Materialfeldanalyse und Materialfeldoptionen abgeleitet. Die in der Beschaffungsstrategie zusammengefassten Materialfeldstrategien werden über die Beschaffungsstrategie koordiniert und auf die Unternehmensstrategie bezogen.

Das vorliegende Basiskonzept steht in der Tradition der Prozessansätze der Strategielehre und zielt (1) auf eine systematische Verankerung der Beschaffung in der Strategie des Unternehmens, (2) auf einen ersten Strukturierungsvorschlag zur Formulierung von Beschaffungsstrategien sowie (3) auf die Identifikation des Forschungsbedarfs zur systematischen Fundierung und praktischen Implementierung von Beschaffungs- und Materialfeldstrategien.

## **Inhaltsübersicht**

<b>1.</b>	<b>Bedeutungswandel von Beschaffungsstrategien</b>	<b>03</b>
1.1	<b>Strategische Bedeutung der Beschaffung</b>	<b>03</b>
1.2	<b>Strategiedefizite in der Beschaffung</b>	<b>04</b>
<b>2.</b>	<b>Konzeptionelle Grundlagen zur Formulierung von Beschaffungsstrategien</b>	<b>07</b>
2.1	<b>Zum Begriff der Strategie und der Beschaffungsstrategie</b>	<b>07</b>
2.2	<b>Prozessuales Rahmenkonzept zur Formulierung und Implementierung von Beschaffungsstrategien</b>	<b>13</b>
<b>3.</b>	<b>Ziele der Beschaffung</b>	<b>21</b>
3.1	<b>Prozessorientiertes Konzept der Beschaffungsziele</b>	<b>21</b>
3.1.1	<b>Leistungsziele</b>	<b>22</b>
3.1.2	<b>Kostenziele</b>	<b>23</b>
3.2	<b>Beschaffungsziele und Shareholder Value</b>	<b>25</b>
<b>4.</b>	<b>Definition und Priorisierung von Materialfeldern</b>	<b>27</b>
4.1	<b>Zielsetzung der Materialfeldbildung</b>	<b>27</b>
4.2	<b>Methodik der Materialfelddefinition</b>	<b>29</b>
4.3	<b>Priorisierung der Materialfelder</b>	<b>35</b>
<b>5.</b>	<b>Materialfeldanalyse</b>	<b>37</b>
<b>6.</b>	<b>Materialfeldoptionen: Gestaltungsdimensionen der Materialfeldstrategie</b>	<b>41</b>
6.1	<b>Sourcing-Konzepte</b>	<b>42</b>
6.2	<b>Modell zur Systematisierung der Gestaltungsdimensionen einer Materialfeldstrategie</b>	<b>45</b>
<b>7.</b>	<b>Integrierte Materialfeldstrategie und Beschaffungsstrategie</b>	<b>55</b>
7.1	<b>Ableitung von Materialfeldstrategien</b>	<b>55</b>
7.2	<b>Ableitung von materialfeldübergreifenden Beschaffungsstrategien</b>	<b>61</b>
<b>8.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>63</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>64</b>

# 1. Bedeutungswandel von Beschaffungsstrategien

## 1.1 Strategische Bedeutung der Beschaffung

Bis Mitte der 80er Jahre spielte der Einkauf und die Beschaffung im Rahmen der Unternehmensstrategie und -politik keine wesentliche Rolle. Mit dem Anwachsen des globalen Wettbewerbs wurde, insbesondere in Branchen mit geringer Wertschöpfungstiefe, die Effektivität der Materialversorgung als ein zentraler Wettbewerbsfaktor erkannt. Zudem wurde das Verbesserungspotenzial als besonders hoch eingeschätzt, da im Gegensatz zum Marketing und Vertrieb die Beschaffung bis dato kaum einer systematischen und umfassenden Optimierung unterzogen wurde. Der Erfolg des "Stareinkäufers" Lopéz in der Automobilindustrie zu Beginn der 90er Jahre sorgte für eine rasche Penetration des Einkaufs als strategischen Erfolgsfaktors.<sup>1</sup>

Die immense Bedeutung, die heute der Beschaffungsfunktion im Unternehmen zukommt, lässt sich anhand einer Studie der Bain&Company Inc. aus dem Jahre 2002 verdeutlichen (vgl. Abbildung 1).<sup>2</sup> In den sechs untersuchten Branchen konnte ein durchschnittlicher Materialkostenanteil von 61 % ermittelt werden. Bei einer hieraus resultierenden Wertschöpfungstiefe von durchschnittlich 39 % ist die Beeinflussbarkeit des wirtschaftlichen Ergebnisses aus dem Unternehmen heraus beschränkt. Hingegen verspricht der vermeidlich einfachere Weg der Kostenreduzierung im Einkauf erhebliche Ergebnispotenziale. Gemäß der Bain-Studie führt beispielsweise eine einprozentige Senkung der Materialkosten im Handel zu einer Steigerung des Betriebsergebnisses vor Zins und Steuern von 37 %. Im Durchschnitt über die betrachteten Branchen erhöht jeder Prozentpunkt Materialeinsparung das Betriebsergebnis um 18 %. Die Aufmerksamkeit, die angesichts derartiger Ergebnispotenziale der Beschaffung vom Management entgegengebracht wird, wird in einer Befragung der European Logistics Association aus dem Jahre 2002 aufgezeigt. Nach dieser Studie widmen sich CEOs etwa ein Drittel ihrer verfügbaren Zeit der Optimierung der Supply Chain.<sup>3</sup>

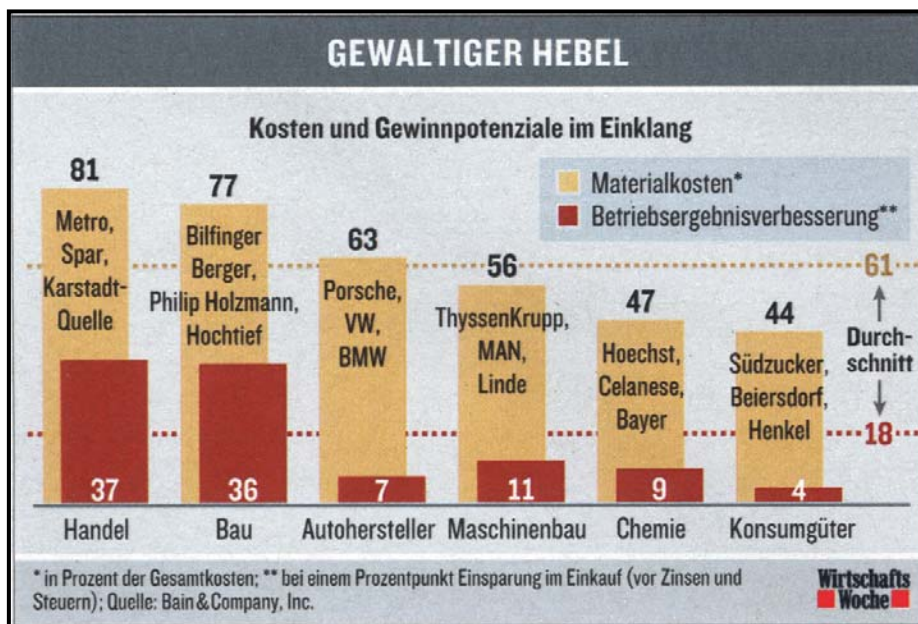


Abbildung 1: Ergebnisbeitrag des Einkaufs  
Quelle: Bain&Company nach Wirtschaftswoche vom 1.8.2002

<sup>1</sup> Vgl. Kaufmann (Purchasing), S. 7 f.

<sup>2</sup> Vgl. Bain&Company Inc.-Studie zitiert nach Wirtschaftswoche vom 1.8.2002.

<sup>3</sup> Vgl. European Logistics Association (ELA) zitiert nach logistik inside vom 13.12.2002.

Im Rahmen dieses Bedeutungszuwachses hat sich der Fokus in der Beschaffung stark ausgedehnt.

(1) Der Blickwinkel wurde von einer reinen Optimierung der Einkaufspreise auf - bei allen praktischen Umsetzungsproblemen, die sich hierbei ergeben - eine umfassende Total-Cost-of-Ownership-Betrachtung erweitert. So werden beispielsweise die Konsequenzen mangelnder Liefertermintreue oder fehlerhafter Kaufteile für die Produktionskosten explizit in der Einkaufskalkulation berücksichtigt. Derartige Ausstrahlungseffekte der Einkaufsentscheidung auf die Kostensituation entlang der Geschäftsprozesskette werden in vielen Unternehmen als wichtiger Hebel zur Kostenoptimierung verstanden.

(2) Im Rahmen der Supply-Chain-Management-Konzepte wird der Beitrag der Beschaffung zur Differenzierung des beschaffenden Unternehmens in seinen Absatzmärkten intensiv diskutiert. Beispielsweise verlangen strategische Wettbewerbsvorteile, wie kurze Lieferzeiten bzw. ein hoher Servicegrad, häufig eine intensive Zusammenarbeit mit den Lieferanten.<sup>4</sup>

Die Beschaffung leistet also wesentliche Beiträge zur Optimierung der Kostenposition des Unternehmens und der absatzseitigen Differenzierung und wird heute damit in vielen Branchen als ein, wenn nicht sogar als der entscheidende Erfolgsfaktor zur Entwicklung strategischer Wettbewerbsvorteile gesehen.

## 1.2 Strategiedefizite in der Beschaffung

Angesichts der oben aufgezeigten Bedeutung der Beschaffung erstaunt die inflationäre Verwendung der Modeworte "Strategie" und "strategisch" im Zusammenhang mit Einkauf und Beschaffung nicht. Jedoch überrascht der geringe Konzeptionalisierungsgrad im Bereich der Beschaffungsstrategien, der sich bei einer näheren Sichtung der Veröffentlichungen ergibt. So konstatiert Boutellier u.a. noch im Jahr 2003: "Strategien zeigen Wege zu neuen Zielen. Sie bleiben bis heute im Einkauf eher im Hintergrund."<sup>5</sup> Im Prinzip lassen sich vier Strömungen zur Behandlung des Strategieproblems in der Beschaffung unterscheiden. Diese sollen im Folgenden knapp skizziert und im Hinblick auf ihr Entwicklungspotenzial hinterfragt werden:<sup>6</sup>

(1) Partikulare Behandlung strategischer Einzelfragen:

Vielfach werden einzelne strategische Gestaltungsdimensionen isoliert diskutiert. Themen, die in der jüngeren Vergangenheit besonders intensiv behandelt wurden, sind beispielsweise das Lieferantenmanagement, Wertschöpfungspartnerschaften, Global Sourcing, Make-or-Buy, Entwicklungspartnerschaften, Bestimmung der Lieferantenzahl, verschiedene Aspekte des e-procurements sowie der produktionssynchronen Materialversorgung. Hierbei werden meist die Handlungsoptionen strukturiert, die Vorteilhaftigkeit der Alternativen - mit oder ohne Situationsbezug - diskutiert und ggf. Umsetzungsempfehlungen aufgelistet.

Natürlich ist die Konzentration auf eine spezifische Fragestellung eine zulässige Forschungsoption. Nur so können einzelne Fragestellungen vertieft analysiert werden. Ein Theorie- (und Praxis-)defizit liegt allerdings dann vor, wenn selbst in Arbeiten mit umfassendem Anspruch eine systematische Grundlegung fehlt und Beschaffungsstrategien als Summe von Einzelfragen behandelt werden. Als typischer Vertreter dieser Richtung kann Hahn / Kaufmann "Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement" eingestuft werden.<sup>7</sup> Im Vorwort formulieren die Autoren den sicherlich im großen Umfang erfüllten Anspruch des Sammelbandes: "Mit dem Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement wollen wir ein Grundlagenwerk vorlegen, das den "State of the Art" vorstellt."<sup>8</sup> Folgerichtig wird der zweite Teil mit insgesamt zehn Beiträgen beschaffungsstrategischen Themen gewidmet. Ein systematisches Konzept der Beschaffungsstrategie findet sich hingegen nicht.

---

<sup>4</sup> Vgl. ausführlich Cox (Beschaffungswesen). Insbesondere setzt sich Cox mit der Argumentation von Ramsay (Irrelevance) auseinander, gemäß der nur strategisch irrelevante Materialien und Leistungen an Lieferanten vergeben werden dürfen und deshalb die Beschaffung insgesamt strategisch irrelevant ist. Abgesehen davon, dass Ramsay in späteren Artikeln seine Aussagen selbst stark relativiert, argumentiert Cox über den Ergebnisbeitrag des Einkaufs, insbesondere über die richtige Auswahl der Zukaufsobjekte sowie ein dominanzorientiertes Lieferantenmanagement.

<sup>5</sup> Boutellier, Wagner, Wehrli (Handbuch) S. 79.

<sup>6</sup> Die differenzierte Behandlung einzelner Ansätze erfolgt unten im Rahmen der Entwicklung unseres Konzeptes.

<sup>7</sup> Hahn, Kaufmann (Handbuch).

<sup>8</sup> Hahn, Kaufmann (Handbuch) S. VI.

## (2) Sourcing-Konzepte:

In den Sourcing-Ansätzen werden die Gestaltungsdimensionen einer Beschaffungsstrategie systematisiert und meist additiv diskutiert. Beispielsweise umfasst der Sourcing-Würfel von Corsten die Gestaltungsdimensionen Bezugsquellenzahl (single, dual, multiple), Ausdehnung der Märkte (global, local) und Komplexität der Objekte (element, modular).<sup>9</sup> Je nach Autor und Zweck werden die Zahl, die Systematisierung und die inhaltliche Ausgestaltung der Dimensionen verändert. Lieberum gibt einen Überblick über wesentliche Sourcing-Ansätze.<sup>10</sup>

Die Systematisierung der Gestaltungsdimensionen und ihrer Ausprägungen ist für die Entwicklung einer Beschaffungsstrategie hilfreich. Wir werden uns in Kapitel 6 intensiv dieser Ansätze bedienen. Problematisch bleibt allerdings, dass die einzelnen Gestaltungselemente isoliert, bestenfalls in einer festgelegten Reihenfolge auf ihre Vorteilhaftigkeit hin erörtert werden. Eine integrierte Analyse der Gestaltungsdimensionen, insbesondere auch die Verknüpfung zum strategischen Kontext, zur Unternehmensstrategie und zu den Beschaffungszielen, erfolgt kaum oder gar nicht.

Ferner konzentrieren sich die Ansätze auf die Wahl der strategischen Optionen im Rahmen der Strategieformulierung. Weitere Fragestellungen zur Entwicklung von Beschaffungsstrategien, z.B. zur Beschaffungsmarkt- oder Materialgruppenbildung oder zum strategischen Controlling, werden nicht behandelt.

## (3) Portfolio-Ansätze:

Analog zu den Portfolioansätzen der Strategielehre wird die Beschaffungssituation einzelner Beschaffungsobjekte auf zwei Dimensionen - meist mit Hilfe von Scoringmodellen - verdichtet abgebildet. Für derart eingruppierte Beschaffungsobjekte ergeben sich dann jeweils Normstrategien. Klassisches Beispiel ist das Portfolio von Kraljic, der die Beschaffungsobjekte nach deren Ergebniseinfluss und deren Versorgungskomplexität beurteilt.<sup>11</sup> Neben der Analyse von Beschaffungsobjekten werden Portfolios im Einkauf auch zur Entwicklung von Normstrategien gegenüber Beschaffungsquellen verwendet.

Wir werden uns unten den Portfolio-Ansätzen und ihrer Kritik im Detail zuwenden. An dieser Stelle soll nur das hohe Abstraktionsniveau der Situationsanalyse sowie der Normstrategien als für den praktischen Einsatz problematisch gekennzeichnet werden. Die generellen Aussagen einer Portfolioanalyse können zwar erste interessante Hinweise liefern, sind aber für die konkrete Strategieformulierung zu allgemein. Interessant erscheinen Fortentwicklungen der Portfolioansätze, die auf Basis einer Portfolioanalyse eine prozessuale Vorgehensweise zur Konkretisierung der Normstrategien aufsetzen. Hervorgehoben sei hier insbesondere die Einkaufspotenzialanalyse von Wildemann.<sup>12</sup> Mit diesem Ansatz werden wir uns unten intensiv auseinandersetzen.

## (4) Umfassende Prozessansätze zur Entwicklung und Implementierung von Beschaffungsstrategien:

Aufbauend auf dem Prozessansatz der Strategielehre wird der Prozess der Formulierung und Implementierung der Beschaffungsstrategie entwickelt. Hierbei ist der sukzessive Charakter der Beschaffungsstrategie als aus der Unternehmensstrategie abgeleiteter Funktionalstrategie<sup>13</sup> zu beachten. In ihrer präskriptiven Ausrichtung bieten die Prozessansätze dem Einkaufspraktiker Unterstützung in Form einer systematischen Vorgehensweise zur Ableitung von Beschaffungsstrategien, durch Strukturierung des Entscheidungsfeldes und durch Bereitstellung inhaltlich gehaltvoller Checklisten sowie heuristischer Entscheidungstools.

Defizit der älteren Prozessansätze (bis Mitte der 90er Jahre) ist die zu geringe inhaltliche Konkretisierung der Entscheidungsunterstützung, da logischerweise die umfangreichen Forschungsbemühungen im Beschaffungsmanagement der letzten Jahre noch nicht verarbeitet werden konnten. So bleiben diese Ansätze sehr

---

<sup>9</sup> Corsten (Beschaffungsmanagement) S. 573 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Lieberum (4-Ebenen-Modell) S. 17 ff.

<sup>11</sup> Kraljic (Versorgungsmanagement).

<sup>12</sup> Wildemann (Einkaufspotentialanalyse).

<sup>13</sup> Wir schlagen unten in Kapitel 2 eine prozessorientierte Vorgehensweise vor und sprechen deshalb im Gegensatz zum üblichen Sprachgebrauch von Kernprozessstrategien.

formal.<sup>14</sup> Neue umfassende Prozessansätze zur Entwicklung von Beschaffungsstrategien sind selten<sup>15</sup> und müssen in der Summe als inhaltlich noch stark entwicklungsfähig eingestuft werden.<sup>16</sup>

Den Teilaspekt der Strategieimplementierung behandeln in der jüngeren Zeit Ansätze zur Einkaufs-Balanced-Scorecard.<sup>17</sup> Mit Hilfe einer Ursache-Wirkungs-Methodik werden strategische Ziele in handlungsorientierte Zielsetzungen und Maßnahmen konkretisiert und so einer Umsetzungssteuerung zugänglich. Wir werden die Balanced-Scorecard-Systematik in unser Konzept integrieren. Allerdings werden wir uns im Rahmen dieses Artikels auf die Formulierung von Beschaffungsstrategien konzentrieren.

Aus dem knapp skizzierten Entwicklungsstand von Beschaffungsstrategien ergibt sich der Forschungsbedarf und somit die Zielsetzung unserer Arbeit:

Fernziel der Forschungsbemühungen ist ein inhaltlich gehaltvolles umfassendes Prozessschema zur Entwicklung und Steuerung von Beschaffungsstrategien in Unternehmen und Supply-Chain Netzwerken. Dabei werden wir stets einen einzelwirtschaftlich-entscheidungsorientierten Blickwinkel einnehmen, d.h. wir werden die Entwicklung und Steuerung von Beschaffungsstrategien aus Sicht eines handelnden Unternehmens konzeptualisieren.

Unsere Intention ist handlungsorientiert in dem Sinne, dass Unternehmen für ihre Beschaffungspraxis unmittelbare Anleitung und Hilfestellung erhalten sollen. Konkret werden folgende methodische Ziele angestrebt:

- Entwicklung eines umfassenden und systematischen Prozessschemas zur Ableitung und Steuerung von Beschaffungsstrategien und Strukturierung des Entscheidungsfeldes:  
In der Praxis finden sich häufig vielfältige und nicht aufeinander abgestimmte Methoden und Instrumente zur Entwicklung von Beschaffungsstrategien, z.B. Lieferantenbewertung, Materialgruppenstrategie und Einkaufscontrolling. Eine systematische Vorgehensweise hilft Redundanzen und Widersprüche zwischen den einzelnen Instrumenten zu vermeiden. Ferner wird die Integration in ein übergreifendes strategisches Managementsystem vereinfacht.
- Methodenunterstützung der einzelnen Analyse- und Entscheidungsfelder:  
Für die einzelnen Schritte bei der Entwicklung und Implementierung von Beschaffungsstrategien, z.B. Beschaffungsmarktanalyse, Bedarfsanalyse, Wahl von Materialgruppenstrategien, sollen Instrumente bereitgestellt werden. Beispiele solcher Instrumente sind Analyseraster, systematische Checklisten, Kalkulationsverfahren sowie inhaltlich gehaltvolle Scoringmodelle.
- Entscheidungsheuristiken:  
Bei aller methodisch gebotener Vorsicht soll eine Verknüpfung zwischen Handlungssituation und Gestaltung der Beschaffungsstrategie hergestellt werden. Es soll der Versuch unternommen werden, inhaltliche strategische Aussagen mittlerer Reichweite mit rein heuristischem Geltungsanspruch zu generieren.
- Ferner sollen Hinweise zur Implementierung der Konzepte und der Methoden sowie zum Umsetzungsstand und den Anwendungserfahrungen gegeben werden.

Diese umfassende Zielsetzung gilt für uns als Forschungsvision und damit als Forschungsfernziel. Mit dem vorliegenden ersten Entwurf soll zunächst der konzeptionelle Rahmen skizziert und damit das Themenfeld zielorientiert strukturiert werden. Innerhalb dieser Struktur kann dann der Stand der aktuellen Forschung und Unternehmenspraxis systematisch analysiert werden. Ferner kann damit - und das soll eine der vornehmlichen Zielsetzungen unserer Ausführungen sein - der Forschungsbedarf expliziert werden. Damit wird die Basis für eine explorative Entwicklungsphase gelegt, in der das vorgeschlagene Konzepte in der wissenschaftlichen Diskussion sowie im Praxistest reifen kann.

Im ersten Schritt werden wir unseren Strategiebegriff allgemein und im Konkreten für die Beschaffung entwickeln. Auf dieser Basis können wir unser Verständnis zur Forschungsmethodik im strategischen Kontext und darauf aufbauend unser prozessuales Basiskonzept vorstellen. Wir werden die Struktur dieses Artikels an unserem Basiskonzept orientieren. (Kapitel 2)

---

<sup>14</sup> Dies gilt teils auch für neuere Ansätze, z.B. Quervain, Wagner (Strategiefindung).

<sup>15</sup> Krampf (Beschaffungsmanagement) S. V.

<sup>16</sup> Folgende Ansätze werden wir näher betrachten: Koppelman (Beschaffungsmarketing), Krampf (Beschaffungsmanagement).

<sup>17</sup> Vgl. beispielsweise Engelhardt (Balanced Scorecard) sowie Engelhardt (Praxis).

Die Beschaffungsziele dienen als Ausgangspunkt und Maßstab zur Beurteilung der Beschaffungsstrategien. Entsprechend der aktuellen Entwicklungen im Performance-Management werden wir einen shareholder-value-basierten Ansatz zugrunde legen. Damit werden wir die klassischen gewinnorientierten Zielsysteme der Beschaffung um die Vermögens- und Risikowirkung der Strategie erweitern. (Kapitel 3)

Beschaffungsstrategien sind - so jedenfalls unsere These - primär auf einzelne Beschaffungsmärkte gerichtet und deshalb materialfeldorientiert. Insofern müssen die relevanten Beschaffungsmärkte identifiziert und priorisiert werden. Kriterien der Materialgruppierung stehen im Mittelpunkt dieses Abschnittes. (Kapitel 4)

Für die bedeutsamen Materialfelder werden dann Materialfeldstrategien in drei Schritten entwickelt. Zunächst wird im Rahmen der Materialfeldanalyse der Bedarf, das Branchenumfeld und die allgemeine Umwelt näher betrachtet. Anschließend können dann die wesentlichen Gestaltungsdimensionen auf Materialfeldebene identifiziert werden. Wir stellen hierzu eine Systematik zur Verfügung. Schließlich müssen die einzelnen Gestaltungsdimensionen zu einer integrierten Materialfeldstrategie konsolidiert werden. An dieser Stelle werden wir auf die Verknüpfung von Materialfeldstrategien zu einer Beschaffungsstrategie im Unternehmen eingehen. (Kapitel 5 bis 7)

In Kapitel 8 erfolgen eine knappe Zusammenfassung und ein kurzer Ausblick.

## **2 Konzeptionelle Grundlagen zur Formulierung von Beschaffungsstrategien**

### **2.1 Zum Begriff der Strategie und der Beschaffungsstrategie**

Zur Konzeptionalisierung der Formulierung und Implementierung von Beschaffungsstrategien soll zunächst die betriebswirtschaftliche Steuerungsaufgabe von Strategien näher charakterisiert werden. Welche Steuerungsprobleme sollen in Unternehmen mit Strategien gelöst werden? Was ist das Besondere einer Strategie? Hieraus ergibt sich unser Verständnis von Beschaffungsstrategien.

Auf dieser Basis kann dann unser prozessuales Konzept zur Formulierung und Implementierung von Beschaffungsstrategien entwickelt und die Verknüpfung zwischen der Unternehmensstrategie und der Beschaffungsstrategie hergestellt werden.

Nach präskriptivem Strategieverständnis<sup>18</sup> ist Strategie "the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals."<sup>19</sup> Diese klassische Definition von Chandler aus dem Jahre 1962 muss im Folgenden für unsere Belange in zwei Richtungen präzisiert werden:

- (1) Langfristigkeit und Vorsteuerungscharakter von Strategien
- (2) Sachzielorientierung und Positionierung in der Ziel-Mittel-Hierarchie

(ad 1) Die Notwendigkeit einer mittel- bis langfristigen Unternehmenssteuerung wird in einer Krisensituation - leider gelegentlich zu spät - überaus deutlich. Der Handlungsspielraum und damit verbunden die Ergebnispotenziale des operativen Managements sind beschränkt. Die Wettbewerbssituation in der Branche sowie die Wettbewerbsposition des Unternehmens innerhalb der Branche begrenzen die maximale Rendite, die im aktuellen Geschäftsjahr erzielbar ist. Nachhaltig hervorragende Ergebnisse werden deshalb nur die Unternehmen realisieren können, die im Vorfeld aktiv und systematisch die Erfolgsvoraussetzungen für das operative Management positiv gestaltet haben. Beispielsweise schafft der Einstieg in neue attraktive Geschäftsfelder bzw. der Rückzug aus unattraktiven Geschäftsfeldern eine anstrebenswerte Ausgangsposition. Ebenso ermöglicht eine

---

<sup>18</sup> Zum präskriptiven Strategieverständnis, das unserer Arbeit zugrunde liegt, vgl. beispielsweise Hungenberg (Management) S. 3 ff. Steinmann, Schreyögg (Management) S. 149 ff., Schreyögg (Unternehmensstrategie) S. 77 ff., Welge, Al-Laham (Management) S.13.

<sup>19</sup> Chandler (Strategy) S. 23.

überlegene Kostenposition - man denke beispielsweise an Aldi - überdurchschnittliche Ergebnisse. Gälweiler spricht in diesem Zusammenhang von Schaffung und Sicherung von Erfolgspotenzialen.<sup>20</sup>

Entscheidend für die Entwicklung von Erfolgspotenzialen ist ihr vorsteuernder bzw. investiver Charakter. Es müssen heute die Voraussetzungen geschaffen werden, damit in zukünftigen Geschäftsjahren eine Ausgangssituation vorliegt, die überdurchschnittliche Renditen ermöglicht. Je dynamischer sich die Märkte verändern und je agiler sich die Wettbewerber auf neue Marktsituationen einstellen, desto bedeutsamer ist die strategische Vorsteuerung. Alte und bewährte Konzepte bieten in einem neuen Marktumfeld häufig keine Erfolgsbasis. Natürlich kostet die Entwicklung solcher Erfolgspotenziale Geld und wertvolle Managementkapazität. Wer beispielsweise den Markteintritt in den chinesischen Markt plant, wird zunächst umfangreiche Marktstudien, Planungsüberlegungen, Managementbesprechungen, Dienstreisen und vieles mehr investieren müssen. Diese reduzieren im aktuellen Geschäftsjahr den Gewinn, da viele Aufwendungen in Zeit und Geld nicht aktivierbar sind. Hierin spiegelt sich der investive Charakter von Strategien: Zukünftige Erfolgspotenziale werden durch gegenwärtigen Gewinnverzicht erkaufte.

Damit kann der langfristige Charakter von Strategie konkretisiert werden. "Langfristig angelegt" bedeutet dreierlei:

- Bei strategischen Entscheidungen werden die langfristigen Konsequenzen für die Erfolgspotenziale beurteilt.
- Die Entwicklung von Erfolgspotenzialen kann mehrere Jahre dauern. Die Strategie muss damit langfristig vorausplanen, um rechtzeitig mit dem Aufbau zu beginnen.
- Ferner benötigt die Strategie aufgrund der zugrunde liegenden langfristigen Investitionen ein Mindestmaß an Stabilität. Jeder strategische Schwenk vernichtet nicht mehr verwertbare Investitionen in die alte Strategie. Diese Stabilität darf allerdings nicht zur Unbeweglichkeit führen. So können sich aktuell bietende Chancen einen kurzfristigen Schwenk in der Strategie veranlassen. Beispielsweise kann die Möglichkeit der Übernahme eines Wettbewerbers zum bisher nicht beabsichtigten Markteintritt in den USA führen. Strategisch ist die Entscheidung also dann, wenn damit die Renditechancen der nächsten Jahre nachhaltig beeinflusst werden.

Veranschaulicht wird der Vorsteuerungscharakter von Strategie in Abbildung 2: Jedes Dreieck stellt das Renditepotenzial zu Beginn eines Geschäftsjahres dar. Im ersten Jahr führt ein hervorragendes operatives Management zu einer ansehnlichen Rendite, während wenig erfolgreiches Management mit Verlust abschließt. Aufgrund der Dynamik der Märkte wird sich die Ausgangssituation in einem Unternehmen ohne Strategie von Jahr zu Jahr verschlechtern. So sinken von Jahr zu Jahr die Renditechancen. Nach einigen Jahren ist selbst im Best-Case mit Verlusten zu rechnen. Im Bild wird dieser Pfad durch die hellen Dreiecke und die gestrichelte Linie repräsentiert. Strategisch agierende Unternehmen (durchgezogene Linie und dunkle Dreiecke) versuchen aktiv die Erfolgsvoraussetzungen zu gestalten, so dass sich die Erfolgspotenziale von Jahr zu Jahr verbessern. Leider wird dieser einfache Zusammenhang in der Unternehmenspraxis häufig missachtet, da die Investitionen in die Strategie in den ersten Geschäftsjahren Rendite kosten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die Strategie zielt auf die Schaffung und Sicherung von Erfolgspotenzialen, d.h. auf die Entwicklung einer möglichst günstigen Ausgangssituation für das operative Management der folgenden Jahre. Die Strategie hat damit vorsteuernden und investiven Charakter und ist langfristig angelegt.

---

<sup>20</sup> Gälweiler (Unternehmensplanung) S. 26.



**Strategisches Management zielt auf die Generierung und den Erhalt von Erfolgspotenzialen.**  
**Unter Erfolgspotenziale werden die Voraussetzungen bzw. die Grundlagen des operativen Unternehmenserfolges ( Rentabilität) verstanden.**

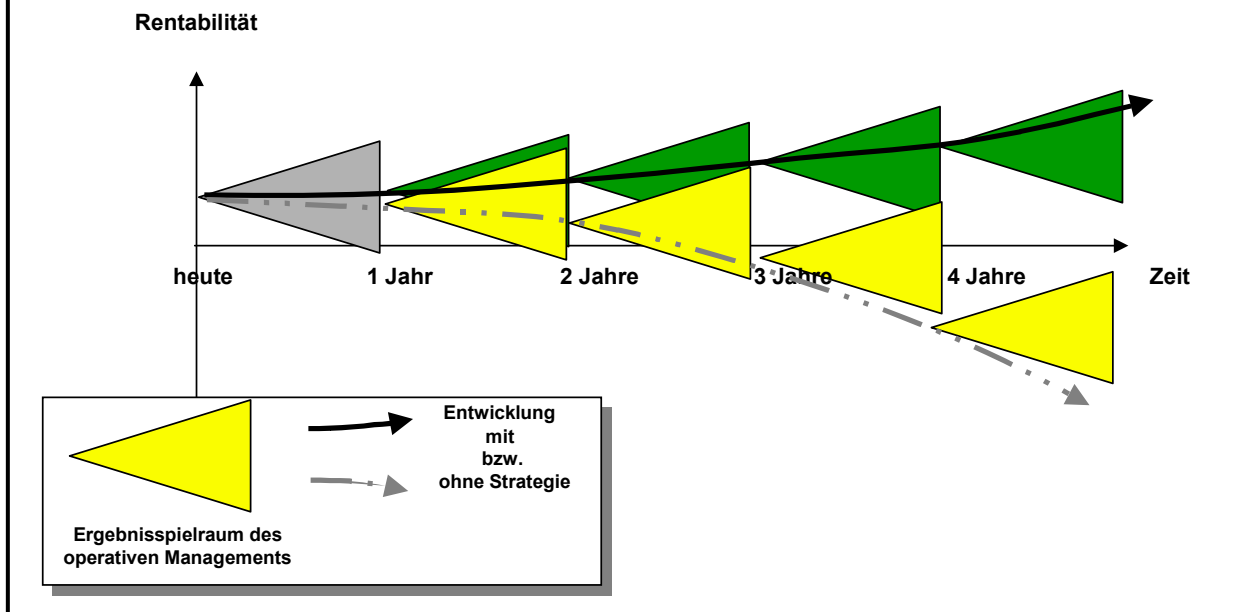


Abbildung 2: Erfolgspotenzial und Strategiebegriff

(ad 2) Die Strategie dient der Erreichung der grundsätzlichen Unternehmensziele und ist damit als Maßnahmenbündel gekennzeichnet. Diese Aussage ist problematischer als sie im ersten Moment erscheint. Jedes Handlungsprogramm kann ja selbst leicht als Zielsetzung umformuliert werden, so dass die Unterscheidung zwischen Zielen und Maßnahmen nicht mehr eindeutig ist.<sup>21</sup> Dies mag ein kleines Beispiel verdeutlichen: Zur Steigerung der Unternehmensrendite beschließt das Management die "Strategie", in den amerikanischen Markt mit Hilfe der Akquisition eines lokalen Unternehmens einzutreten. Das Handlungsprogramm "Markteintritt in den USA" kann leicht als strategisches Ziel für nachfolgende Maßnahmen uminterpretiert werden. "Um in zwei Jahren den Markteintritt in den USA realisiert zu haben (Ziel), sind folgende Maßnahmen auszuführen ...". Die Unterscheidung zwischen Ziel und Mittel ist also zur Klärung des Aufgabenbereiches von Strategien nicht ausreichend. Vielmehr muss im Rahmen einer idealtypischen Ziel-Mittel-Hierarchie von Unternehmen in einer Wettbewerbswirtschaft der Gegenstandsbereich von Strategien inhaltlich konkretisiert werden. Diese Ziel-Mittel-Hierarchie wollen wir in den folgenden Ausführungen skizzieren.

Wir gehen von der Renditemaximierung als systematischem Ausgangspunkt in einer kapitalistischen Marktwirtschaft aus.<sup>22</sup> Dieses grundsätzliche Ziel kann mit weiteren Teilaspekten konkretisiert werden, beispielsweise

<sup>21</sup> Aus diesem Grund werden wir in unseren Ausführungen die Worte "Strategie" und "strategische Ziele" synonym verwenden.

<sup>22</sup> Zur Präzisierung der Renditeoptimierung im Rahmen der Shareholder Value-Ansätze vgl. unten Kapitel 3. Wir können und wollen hier nicht die umfassenden Debatten zu den grundlegenden Zielsetzungen von Unternehmen aufnehmen. Nur zwei Aspekte seien kurz angesprochen: (1) Nicht ökonomische, insbesondere ethische Ziele der Unternehmen können als Korrektiv der marktwirtschaftlich agierenden Unternehmen verstanden werden und stellen damit

se Gewinn-, Umsatz- oder Kostenerwartungen. Derartige rein finanzwirtschaftliche Zielkategorien gelten unabhängig vom Geschäft des Unternehmens, d.h. gleichermaßen für das High-Tech-Unternehmen wie für eine Marmeladenfabrik. Sie werden üblicherweise als Formalziele bezeichnet.

In der Strategie wird nun aufgezeigt, mit welchen (Markt-)Leistungen die formalen Unternehmensziele erreicht werden sollen. Hier wird eine Marmeladenfabrik andere Wege wählen als das High-Tech-Unternehmen. Ja sogar die einzelnen Marmeladenfabriken werden ihren Erfolg gerade dadurch begründen, dass sie sich von den Konkurrenten differenzieren. Die Wege der Formalzielerfüllung lassen sich als Sachziele formulieren. In der Strategie sind also die grundlegenden Sachziele des Unternehmens zusammengefasst.

Dieser noch sehr abstrakte Gedanke soll im nächsten Schritt mit Hilfe einer Systematisierung der wesentlichen Aufgabenbereiche der Strategie konkretisiert werden (vgl. Abbildung 3).<sup>23</sup>

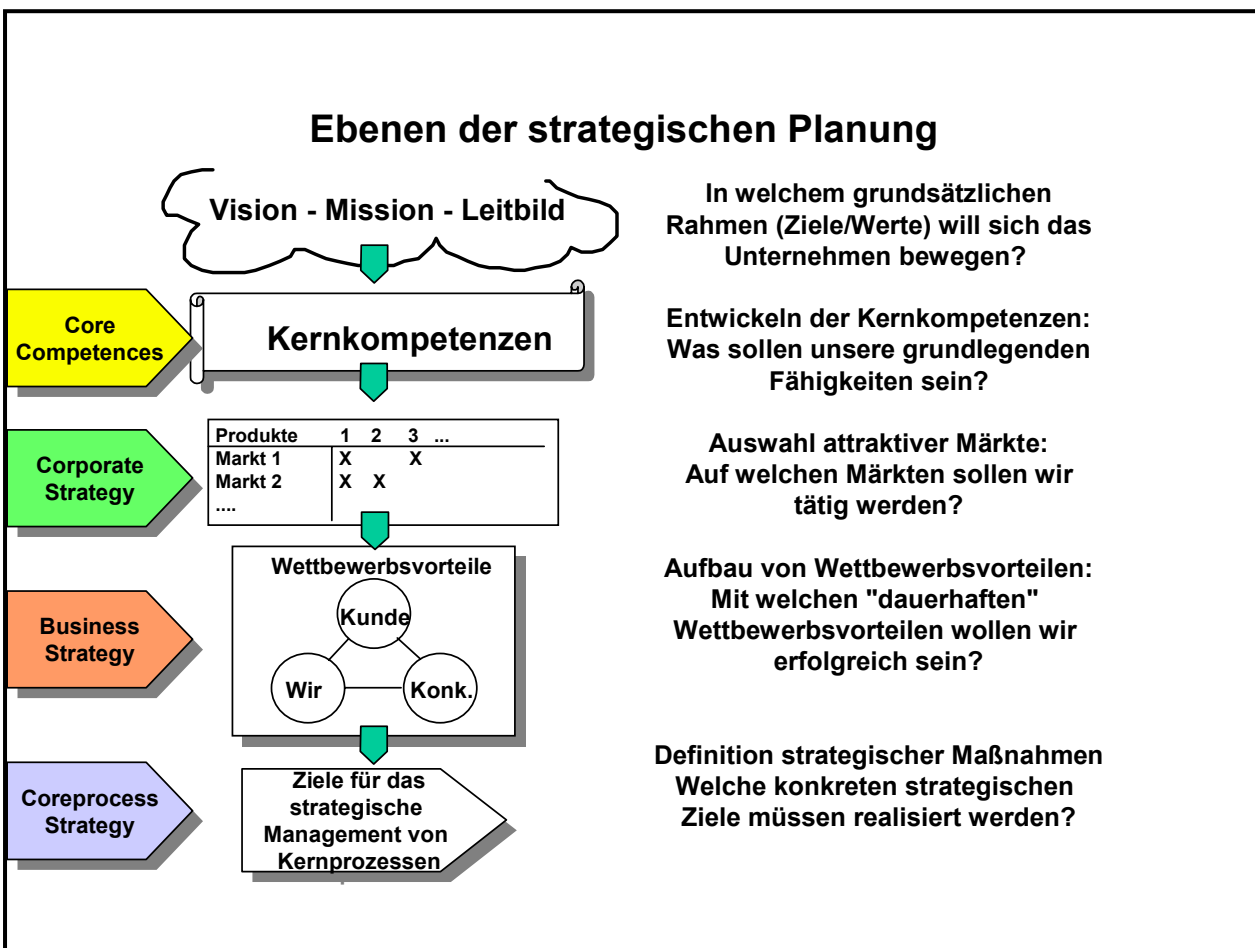


Abbildung 3: Ebenen der Strategie

(1) In der Vision, der Mission und dem Leitbild des Unternehmens erfolgt eine erste noch sehr allgemein gehaltene inhaltliche Konkretisierung insofern, dass eine sinnstiftende, motivierende und handlungsleitende Leitidee

die Renditeorientierung nicht prinzipiell in Frage. Vgl. Steinmann, Schreyögg (Management) S. 71 ff. (2) Das langfristige Überleben des Unternehmens als Ausgangspunkt zu wählen, führt in einer kapitalistischen Marktwirtschaft notwendiger Weise auch zu einer Renditeorientierung, die allerdings ggf. durch "private" Ziele (z.B. Familientradition) oder mangelnde Effizienz (es genügt ja, eine überlebensfähige Position zu halten) überformt sein kann.

<sup>23</sup> Steinmann, Schreyögg (Management) S. 151 ff.

sowie der grundsätzliche Rahmen der Geschäftstätigkeit definiert wird.<sup>24</sup> Insbesondere wird damit festgelegt, welche (zukünftigen) Geschäftsfelder überhaupt von strategischem Interesse sind. Beispielsweise wird BMW nicht näher prüfen, ob Babywindeln produziert werden sollen, selbst dann nicht, wenn diese ein renditeträchtiges Geschäft erwarten ließen.

(2) Auf Ebene der Kernkompetenzen (Core competences) werden die grundsätzlichen Fähigkeiten des Unternehmens festgelegt.<sup>25</sup> Hierbei können Kernkompetenzen<sup>26</sup> technisch (Beispiel: Beherrschung der Lasertechnologie), marktlich (Beispiel: Fähigkeit, Marktstandards zu setzen) oder organisatorisch (Beispiel: Überragendes Projektmanagement komplexer Kundenprojekte) begründet werden. Eine geschickte Wahl und eine systematische Entwicklung von Kernkompetenzen - so die Grundidee des Kernkompetenzmanagements - führen zu einem marktorientierten Bündel von vier bis sechs Kernkompetenzen. Diese können in bestehenden Märkten zu Wettbewerbsvorteilen umgesetzt werden. Bei neuen Marktchancen können die bestehenden Kernkompetenzen aktiviert werden und führen damit zu einer gegenüber den Wettbewerbern schnellen und überlegenen Markterschließung. In dynamischen Märkten werden überhaupt nur die Unternehmen erfolgreich neue Marktchancen nutzen können, die über die hierzu benötigten Kernkompetenzen verfügen. Hamel / Prahalad vergleichen das Kernkompetenzmanagement mit einem Marathonlauf. Die Wettbewerbsstrategie, also der Wettbewerb um Marktanteile und Marktposition, entspricht dabei den letzten 100 Metern<sup>27</sup> Als Beispiel dient der Markt für digitale Fotografie: Zum Zeitpunkt als die Marktchancen zu erkennen waren, waren "unvorbereitete" Unternehmen bereits ohne Erfolgsaussichten. Hieraus folgt für das Kernkompetenzmanagement, dass ein Bündel von Kompetenzen entwickelt werden muss, das einen Zugang zu vielen zukünftigen Märkten ermöglicht, für die Kunden Nutzen stiftend und für die Wettbewerber schwer nachahmbar ist.<sup>28</sup>

(3) Die zentrale Fragestellung der Unternehmensstrategie (Corporate strategy) zielt auf die Wahl und Entwicklung der strategischen Geschäftsfelder<sup>29</sup> des Unternehmens.<sup>30</sup> Hierzu muss erstens die Attraktivität der einzelnen strategischen Geschäftsfelder beurteilt werden. Als Konsequenz kann sich beispielsweise der Rückzug aus einem unattraktiven Markt, der Markteintritt in neue attraktive Geschäftsfelder oder die Erweiterung um neue Produkt-Markt-Felder ergeben. Zweitens wird das Zusammenwirken der verschiedenen strategischen Geschäftsfelder optimiert. Wesentliche Ansatzpunkte sind die Ausrichtung der Geschäftsfelder auf ein ausgewähltes Bündel an Kernkompetenzen, die Risikostreuung zwischen Geschäftsfeldern mit unterschiedlichen Konjunkturzyklen oder der Cash-Flow-Ausgleich zwischen dynamisch wachsenden und reifen Geschäftsfeldern. Drittens zählt die Realisierung von Synergien zwischen den Geschäftsfeldern, z.B. durch Bündelungsvorteile im Einkauf oder durch die Nutzung eines gemeinsamen Vertriebsnetzes, zu den Aufgaben der Unternehmensstrategie.

(4) Die Wettbewerbsstrategie (Business strategy, auch Geschäftsfeldstrategie genannt) zielt auf die Entwicklung und Aufrechterhaltung dauerhafter Wettbewerbsvorteile innerhalb eines strategischen Geschäftsfeldes. In den Klassikern "Wettbewerbsvorteile" und "Wettbewerbsstrategie" von Michael E. Porter<sup>31</sup> werden die Hebel zur Entwicklung strategischer Wettbewerbsvorteile differenziert beschrieben. Zum einen gilt es die grundsätzliche Kostenposition sowie die Differenzierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu optimieren. Zum anderen muss auf die Branchenstruktur - je nach eigenem Gestaltungspotenzial - aktiv eingewirkt oder passiv reagiert werden. Die Verringerung der Verhandlungsmacht der Lieferanten ist hierbei einer der fünf Treiber der Marktstruktur.

---

<sup>24</sup> Müller-Stewens, Lechner (Management) S. 174 ff.

<sup>25</sup> Zum Konzept des Kernkompetenzmanagements vgl. Prahalad, Hamel (Core competence), Hamel, Prahalad (Wettlauf) bzw. zur Diskussion des Konzeptes sowie zum Verhältnis zwischen dem Resourced-based View der Strategielehre und dem Kernkompetenzmanagement vgl. Hümmel (Kernkompetenzen).

<sup>26</sup> Zum Begriff der Kernkompetenzen vgl. Hümmel (Kernkompetenzen) S. 80 ff.

<sup>27</sup> Hamel, Prahalad (Wettlauf) S. 278 f.

<sup>28</sup> Vgl. Prahalad, Hamel (Core competence).

<sup>29</sup> Zur Geschäftsfeldsegmentierung vgl. Müller-Stewens, Lechner (Management) S. 114 ff.

<sup>30</sup> Angemerkt sei, dass die Sinnhaftigkeit unternehmensstrategischer Überlegungen auf Basis kapitalmarkttheoretischer Überlegungen in Frage gestellt wird und umfangreiche Divestmentstrategien empfohlen werden. Die entscheidende Frage ist, ob Kapitalmärkte effizienter die Ressourcenallokation vornehmen können als die Unternehmensspitze großer Konzerne. Seit dem Einbruch des neuen Marktes ist es allerdings um die radikale Infragestellung der Unternehmensstrategie etwas ruhiger geworden.

<sup>31</sup> Porter (Wettbewerbsvorteile) und Porter (Wettbewerbsstrategie).

(5) Mit der Entwicklung von Kernkompetenzen, der Gestaltung des Geschäftsfeldportfolios und dem Aufbau und Erhalt von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen in den einzelnen Geschäftsfeldern sind die primären Gestaltungsfelder der Strategie skizziert. Im Rahmen der oben angesprochenen Ziel-Mittel-Hierarchie müssen diese primären Strategien weiter konkretisiert werden. Häufig wird die nächste Konkretisierungsstufe als Funktionalstrategien, z.B. Vertriebs-, Produktions-, Einkaufsstrategie, bezeichnet.<sup>32</sup> Da sich mittlerweile das prozessorientierte Denken in der Unternehmenspraxis umfangreich durchgesetzt hat,<sup>33</sup> schlagen wir vor, die Konkretisierung der Strategie auch prozessorientiert voranzutreiben. Insofern sprechen wir statt von Funktionalstrategien von Kernprozessesstrategien. Orientiert man sich an einem generischen Prozessmodell des Unternehmens, lassen sich der Geschäftsführungsprozess (bzw. Managementprozess), der Entwicklungsprozess sowie der Geschäftsprozess (Leistungserstellung des Unternehmens) unterscheiden. Der Geschäftsprozess kann beispielsweise nochmals in den Vertriebs-, Versorgungs-, Produktions- und Distributionsprozess unterteilt werden.

Auch wenn die Prozessbezeichnungen sehr ähnlich wie die Funktionsbezeichnungen klingen, kann die Bedeutung des Unterschiedes kaum überschätzt werden. Im Rahmen der Funktionalstrategie entwickelt beispielsweise die Einkaufsabteilung grundlegende Vorgehensweisen in Bezug auf den eigenen Verantwortungsbe-  
reich. Eine einseitige Konzentration auf den Einkaufspreis und mangelnde Total-Cost-of-Ownership-Überlegungen sind ein prominentes Beispiel für eine fehlgeleitete Funktionalstrategie. Im Rahmen einer Kernprozessesstrategie des Beschaffungsprozesses wird eine Optimierung entlang der ganzen Prozesskette, also beispielsweise auch der logistischen Konsequenzen sowie der Konsequenzen im Engineering, berücksichtigt.

Frage 1:<sup>34</sup>

Wie können Kernprozessesstrategien, insbesondere Beschaffungsprozessesstrategien im (funktionalen) Unternehmen organisatorisch verankert werden?

In den jeweiligen Kernprozessesstrategien werden nun die Konsequenzen der Kernkompetenz-, Unternehmens- und der Wettbewerbsstrategie für den entsprechenden Kernprozess konkretisiert. Auch die Kernprozessesstrategien haben langfristig investiven Charakter, so dass wir sie dem Bereich der Strategie zurechnen wollen.<sup>35</sup>

Der uns besonders interessierende Beschaffungsprozess kann als der Teil des Geschäftsprozesses verstanden werden, der für die Versorgung des Unternehmens mit Materialien und Dienstleistungen verantwortlich ist.<sup>36</sup> Der Prozess beginnt nach der Identifikation des Bedarfs, ggf. mit der Konkretisierung des Bedarfs und endet nach dem Wareneingang bzw. nach der Zahlung der Lieferantenrechnung. Auf die Gestaltungsfelder im Rahmen der Beschaffungsprozessesstrategie (folgend kurz: Beschaffungsstrategie) werden wir in Kapitel 6 ausführlich eingehen.

---

<sup>32</sup> Vgl. Hofer, Schendel (Strategy formulation) S. 29; vgl. auch Hungenberg (Management) S. 15.

<sup>33</sup> Bereits das Wertkettenkonzept von Porter weist in die Richtung einer prozessorientierten Strukturierung der nächsten Konkretisierungsstufe der Strategie. Vgl. Porter (Wettbewerbsvorteile) S. 59 ff.

<sup>34</sup> Es wird an unsere Intention erinnert, den Forschungsbedarf im Rahmen der Konzeptionalisierung von Beschaffungsstrategien zu konkretisieren. Wir nummerieren die sich ergebenden Forschungsfragen und heben Sie mit Hilfe von Rahmen hervor.

<sup>35</sup> Die Grenzziehung von Hungenberg (Management) S. 15, der Funktionalstrategien nicht der Strategie zurechnen möchte, wirkt nur schwach begründet. Die Tragweite mancher Funktionalstrategie (z.B. Aufbau eines Produktionsnetzwerkes) darf nicht unterschätzt werden.

<sup>36</sup> Die Versorgung des Unternehmens mit Investitionsgütern werden wir aus Vereinfachungsgründen nicht näher thematisieren. Die Versorgung des Unternehmens mit Mitarbeitern sowie mit Finanzressourcen, was gelegentlich auch dem Beschaffungsprozess zugeordnet wird, erfordert unseres Erachtens völlig andere Prozesse und soll deshalb nicht näher betrachtet werden.

## 2.2 Prozessuales Rahmenkonzept zur Formulierung und Implementierung von Beschaffungsstrategien

Nach der Klärung des Strategiebegriffes wird im folgenden Abschnitt unser Prozessschema zur Formulierung und Implementierung von Beschaffungsstrategien vorgestellt. Dieses steht in der Tradition der Prozessansätze im strategischen Management<sup>37</sup> und wird für die Formulierung und Implementierung von Beschaffungsstrategien adaptiert.

Die Grundidee der Prozessansätze im strategischen Management basiert auf der Einzigartigkeit einer Strategie. Nur wenn sich die Strategie hinreichend deutlich von den Strategien der Wettbewerber unterscheidet, kann das Unternehmen ein eigenständiges Profil aufbauen, sich hinreichend von den Wettbewerbern abheben und Wettbewerbsvorteile entwickeln. Aufgrund dieser Basisannahme können keine von der spezifischen Handlungssituation des Unternehmens unabhängigen Strategieempfehlungen gegeben werden. Eine grundsätzliche Empfehlung wäre ja gerade dadurch, dass sie von einer Vielzahl von Unternehmen befolgt würde, zum Scheitern verurteilt.

In den Prozessansätzen des strategischen Managements wird deshalb ein formales Vorgehensmodell bereitgestellt, das eine systematische Ableitung und Umsetzung einer Strategie unterstützt. Üblicherweise werden hierbei folgende Schritte unterschieden<sup>38</sup> (Vgl. Abbildung 4):

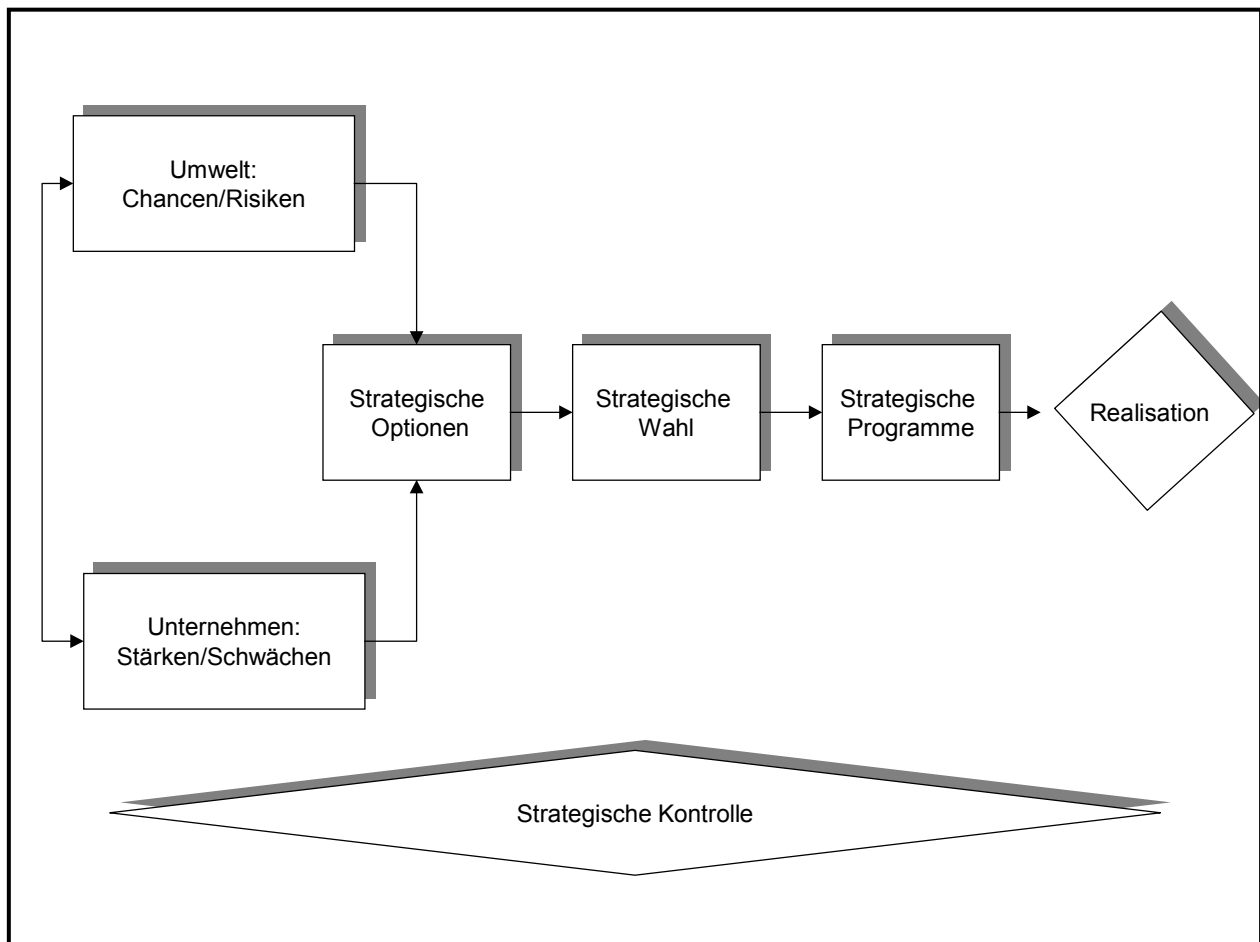


Abbildung 4: Schematische Darstellung des strategischen Managementprozesses  
Quelle: Steinmann, Schreyögg (Management) S. 155.

<sup>37</sup> Vgl. Schreyögg (Unternehmensstrategie) S. 77 ff.

<sup>38</sup> Steinmann, Schreyögg (Management) S. 154 ff.

In der strategischen Analyse werden die Chancen und die Risiken der Unternehmensumwelt sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens relativ zu den Wettbewerbern untersucht. Hieraus ergeben sich strategische Optionen, die bewertet und selektiert werden müssen (strategische Wahl). Bei der Konkretisierung der gewählten Strategie in strategischen Programmen schlagen wir - wie oben bereits ausgeführt - eine Strukturierung nach den Kernprozessen (z.B. Beschaffungsprozess) vor. Die Realisierung und die begleitende strategische Kontrolle sorgen für die Umsetzung in einem komplexen und dynamischen Umfeld.

Die Prozessansätze im strategischen Management strukturieren das strategische Handlungsfeld, bleiben jedoch grundsätzlich formal-analytisch und deduktiv. In der praktischen Umsetzung kommt nun aber gerade dem heuristischen Erfahrungswissen eine hohe Bedeutung zu, d.h. beispielsweise Hinweisen, welche Faktoren im Rahmen einer Umweltanalyse besonders beachtenswert bzw. welche Vorgehensweisen in einer spezifischen Situation besonders Erfolg versprechend sind. So werden Prozessansätze mit empirisch gehaltvollen Checklisten oder heuristischen Methoden angereichert. Das Verhältnis von formal-analytischen Aussagen und inhaltlicher Anreicherung soll am Beispiel des bekannten Strategiemodells von Michael E. Porter verdeutlicht werden.<sup>39</sup>

Porter startet analytisch und entwickelt die generischen Strategien der Differenzierung und der Kostenführerschaft. Diese lassen sich formal über die Optimierung des Preis-Leistungs-Kalküls, das für Märkte konstitutiv ist, begründen. Entsprechend gering ist auch der Erkenntnisgewinn für die Unternehmenspraxis. Die hierauf aufbauende empirische Aussage, sich radikal der einen oder der anderen Strategie zu verschreiben, ist nicht nur heftig umstritten, sondern regt zum Nachdenken und ggf. zum Nacheifern an. Noch intensiver reichert Porter sein Konzept im weiteren Vorgehen mit der Aufzählung von "zehn wichtigen" Kostenantriebskräften (beispielsweise größenbedingte Kostendegression, Erfahrungskurveneffekte, Struktur der Kapazitätsauslastung, Verknüpfungen, Verflechtungen) empirisch an. Dabei erhebt er weder den Anspruch auf Vollständigkeit noch darauf, dass jede der zehn Kräfte für jedes Unternehmen relevant ist. Vielmehr gibt Porter nur checklistenhafte Hinweise, auf welche Aspekte besonders zu achten ist.<sup>40</sup>

Die Prozessansätze im strategischen Beschaffungsmanagement bleiben meist sehr formal ohne explizite Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen der Beschaffung.<sup>41</sup> Vielmehr werden meist der allgemeine Strategieprozess und allgemeine Methoden im strategischen Management vorgestellt.<sup>42</sup> Gelegentlich wird der Prozess der Entwicklung einer Beschaffungsstrategie parallelisiert und mit Beispielen aus dem Beschaffungsumfeld illustriert.<sup>43</sup> Die beiden unseres Erachtens am weitesten entwickelten Ansätze von Koppelman und Krampf sollen im Folgenden kurz skizziert werden, bevor wir dann unseren Ansatz vorstellen.<sup>44</sup>

Koppelman strukturiert den Kern seines Standardwerkes "Beschaffungsmarketing"<sup>45</sup> nach dem Beschaffungsprozess (vgl. Abbildung 5). Hierbei zielt Koppelman nicht auf den Prozess zur Entwicklung einer Beschaffungsstrategie und von Materialfeldstrategien, sondern positioniert den Beschaffungsprozess aus Marktsicht. Das zentrale Kapitel ist mit dem Titel "Der Beschaffungsmarketingprozess" überschrieben.<sup>46</sup>

---

<sup>39</sup> Porter (Wettbewerbsvorteile).

<sup>40</sup> Porter (Wettbewerbsvorteile) S. 103 ff.

<sup>41</sup> Zur Einordnung der Portfolioansätze vgl. Kapitel 7.

<sup>42</sup> Vgl. beispielsweise Quervain, Wagner (Strategiefindung).

<sup>43</sup> Vgl. Saunders (Strategic), Lysons (Purchasing) S. 23 ff., Baily u.a. (Purchasing) 32 ff., Bloech (Beschaffungsstrategien).

<sup>44</sup> Interessant ist ferner das Modell von Lieberum (4-Ebenen-Modell), bei dem allerdings eher die Sourcing-Konzepte dominieren. Aus diesem Grund stellen wir das Modell an der entsprechenden Stelle in Kapitel 6 vor.

<sup>45</sup> Koppelman (Beschaffungsmarketing).

<sup>46</sup> Koppelman (Beschaffungsmarketing) S. 83 ff.

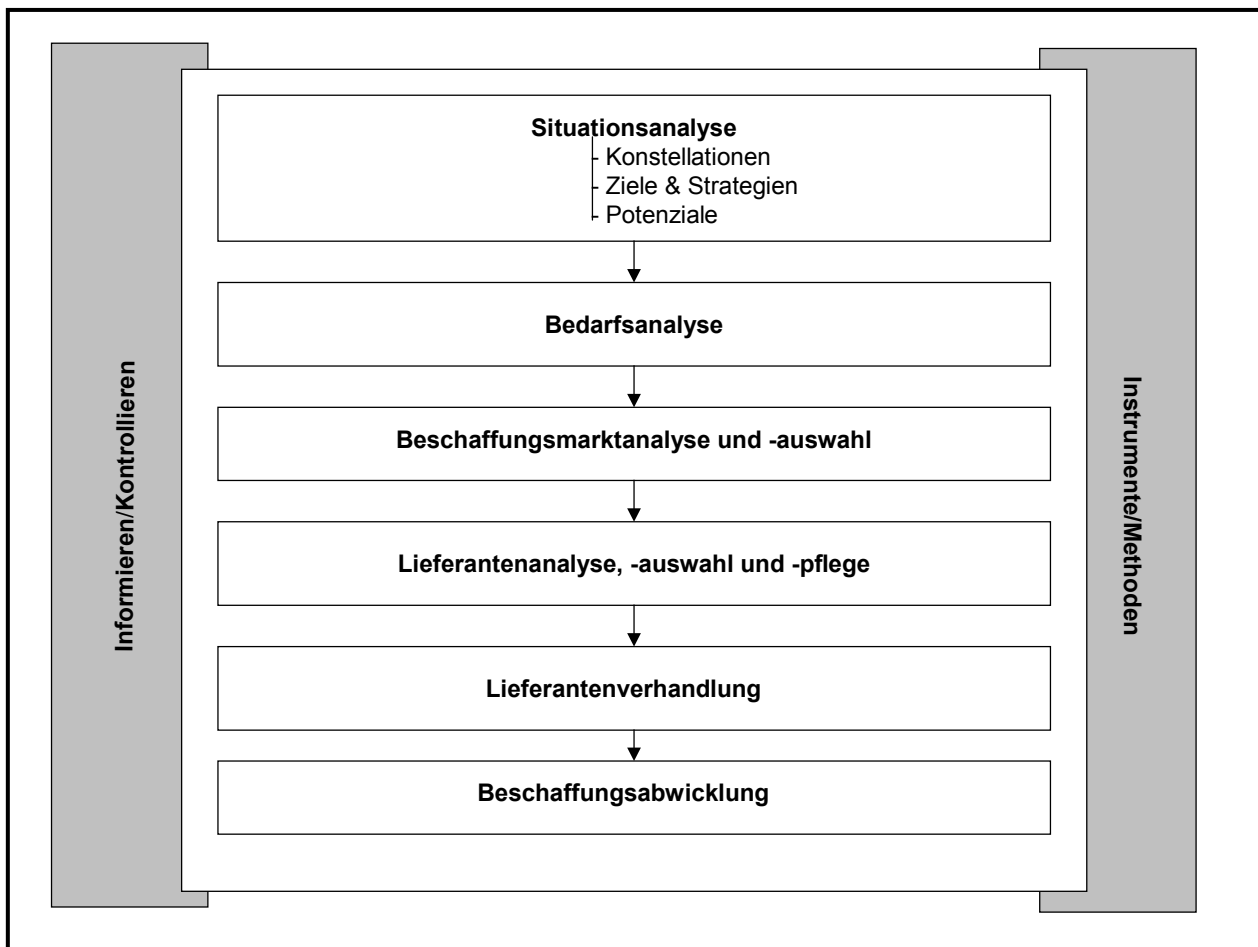


Abbildung 5: Der Beschaffungsprozess nach Koppelman  
Quelle: Koppelman (Beschaffungsmarketing) S. 42.

- In der Situationsanalyse wird zunächst die Beschaffungskonstellation betrachtet. Unter einer Beschaffungskonstellation versteht Koppelman wesentliche Entwicklungen im Beschaffungs- bzw. Absatzmarkt sowie im Unternehmensumfeld bzw. im Unternehmen, die nach Handlungskonsequenzen verlangen.<sup>47</sup> Anschließend werden die Beschaffungsziele und Beschaffungsstrategien abgeleitet. Unter Beschaffungsstrategien versteht Koppelman "als durch eine inhaltliche Klammer zusammengehaltene Bündel von Beschaffungsmaßnahmen."<sup>48</sup> Sie korrespondieren mit den Beschaffungszielen. Beispielsweise fasst Koppelman Entwicklungskooperationen, Modular Sourcing usw. als Produktstrategien der Beschaffung zusammen. Interessant ist der anschließende Kompatibilitätstest zwischen Beschaffungsstrategie und Absatzmarktstrategie.
- Mit der Situationsanalyse wird also der strategische Rahmen für den folgenden eher operativ gedachten Beschaffungsprozess festgelegt. Dieser vollzieht sich in fünf Schritten: In der Bedarfsanalyse werden beispielsweise die Bedarfsanforderungen näher bestimmt bzw. Outsourcingfragen behandelt. In der anschließenden Marktanalyse und -auswahl stehen Methoden der Beschaffungsmarktanalyse sowie Fragen der internationalen Länderauswahl im Mittelpunkt der Betrachtung. Im dritten Schritt wird das Lieferantenmanagement prozessorientiert entwickelt. In den Lieferantenverhandlungen und der Beschaffungsabwicklung werden schließlich Umsetzungsaspekte diskutiert.

<sup>47</sup> Koppelman (Beschaffungsmarketing) S. 87 ff.

<sup>48</sup> Koppelman (Beschaffungsmarketing) S. 123.

Aufgrund der Marketingzielsetzung von Koppelman tritt die Strategiesicht an die Peripherie. Dies führt zu einer differenzierten Beurteilung. Zum einen finden sich interessante und umfassend ausformulierte Modelle im Rahmen der Unternehmens- und Umweltanalyse sowie von beschaffungsstrategischen Handlungsoptionen, auf die wir in den folgenden Kapiteln Bezug nehmen werden. Zum anderen bleiben folgende wesentliche Fragen offen:

- Der Leitgedanke von Koppelman zielt auf den singulären Beschaffungsprozess. Übergreifende strategische Überlegungen, die ja gerade eine vom einzelnen Beschaffungsvorgang unabhängige Orientierung bieten wollen, werden damit nur indirekt in der Situationsanalyse behandelt. Insgesamt bleibt der Vorsteuerungscharakter der Beschaffungsstrategie eher vage.
- So erfolgt auch keine klare Trennung zwischen der Materialfeldstrategie und dem operativen Beschaffungsprozess. In der Konsequenz werden vielfältige Aspekte mit erheblicher strategischer Relevanz, wie beispielsweise Outsourcing oder Global Sourcing, innerhalb der operativen Beschaffung abgehandelt. Hingegen fehlen im Rahmen der Strategie umfangreiche Analyseelemente, wie beispielsweise eine detaillierte Bedarfs- und Marktanalyse.
- Die Strukturierung der Beschaffungsaktivitäten im Unternehmen nach Materialfeldern, für die jeweils eigenständige Beschaffungsstrategien ausgearbeitet werden müssen, wird nicht explizit angesprochen. So wird auch der Zusammenhang zwischen den Materialfeldstrategien und der unternehmensweiten Beschaffungsstrategie nicht thematisiert. Vielmehr bleibt das Verhältnis dieser beiden Betrachtungsebenen unklar.
- Die Strategieumsetzung wird nicht explizit behandelt. Koppelman lässt die Strategie vielmehr im operativen Beschaffungsprozess aufgehen.
- Ferner fehlen Aspekte der strategischen Kontrolle.

Ein zweites interessantes Modell für den strategischen Beschaffungsprozess findet sich bei Krampf.<sup>49</sup> Aufgrund der hohen Komplexität im strategischen Beschaffungsmanagement schlägt Krampf statt einer Simultanplanung ein hierarchisch gestuftes Planungssystem vor (Abbildung 6):

- In der ersten Stufe werden die Produkte in einzelne Module zerlegt, für die dann im weiteren Vorgehen eine Beschaffungsstrategie entwickelt werden soll.
- Im zweiten Schritt wird mit Hilfe des Konzeptes der Kernkompetenzen entschieden, welche Module gefertigt bzw. welche zugekauft werden sollen. Die ersten beiden Analyseschritte werden als einmaliger Vorgang verstanden, während die folgenden Aktivitäten als kontinuierlicher Ablauf der in der Beschaffungsstrategie berücksichtigten Bauteile gesehen werden.
- In der dritten Stufe werden die relevanten Beschaffungsmärkte global analysiert. Zur Auswahl der in die Betrachtung eingehenden Bauteile schlägt Krampf die ABC- und XYZ-Analyse vor.
- Im vierten Schritt wird die Wahl der Beschaffungsregion untersucht. Insbesondere werden die Alternativen globale und lokale Beschaffung miteinander verglichen.
- Im fünften Schritt wird für Kaufteile die optimale Lieferantenzahl festgelegt. Dabei wird insbesondere ein Vergleich zwischen Single und Multiple Sourcing vorgenommen.
- Im abschließenden sechsten Schritt erfolgen die Lieferantenauswahl und die Festlegung der Art der Zusammenarbeit.

---

<sup>49</sup> Krampf (Beschaffungsmanagement), insbesondere S. 122 ff. Vgl. zur methodischen Vorgehensweise auch die Modelle von Kaufmann (Internationalisierung) und Wolters (Modul- und Systembeschaffung) sowie die Diskussion bei Krampf (Beschaffungsmanagement) S. 107 ff.



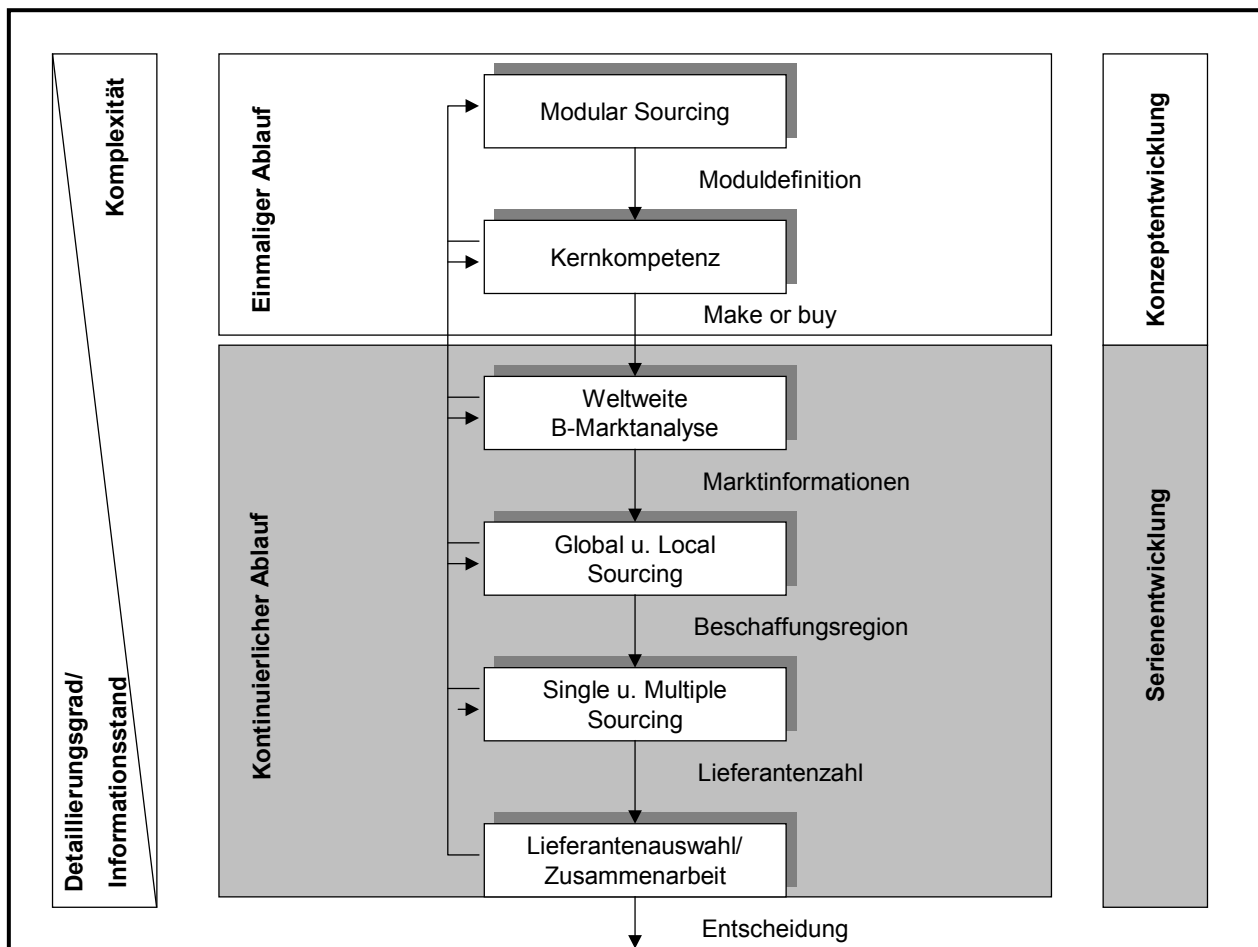


Abbildung 6: Der hierarchische Beschaffungsprozess nach Krampf  
 Quelle: Krampf (Beschaffungsmanagement) S. 123.

Krampf gelingt es in dreifacher Weise, sein Prozessmodell zum strategischen Beschaffungsmanagement inhaltlich anzureichern: (1) Über die Auswahl von besonders bedeutsamen Entscheidungsfeldern und (2) der hierarchischen Stufung der Abarbeitung werden den strategischen Einkäufern empirisch gehaltvolle Handlungsempfehlungen gegeben. (3) Ferner versucht Krampf für die einzelnen Entscheidungsfelder Erfahrungswissen bereitzustellen. Bei aller Würdigung der originellen methodischen Grundidee bleiben allerdings wesentliche Fragestellungen offen:

- Die ersten drei Fragen beziehen sich auf die Reichweite des Modells. So bleibt die Frage der Integration der Materialfeldstrategie in die Unternehmensstrategie praktisch unbehandelt.<sup>50</sup>
- Ebenso werden im Prozessmodell Umsetzungsaspekte, z.B. Methoden zur Implementierung und zur strategischen Kontrolle der Beschaffungsstrategien, nicht behandelt.
- Reduktionistisch erscheint auch die ausnahmslose Konzentration auf die Ebene der Materialfeldstrategien. Diese stellen - wie unten gezeigt wird - zwar den Kern der Beschaffungsstrategien dar. Trotzdem müssen die einzelnen Materialfelder gemeinsam ausgerichtet werden.
- Aufgrund des Branchenbezugs auf die Automobilindustrie wird als grundsätzlicher Ausgangspunkt der Betrachtung die Modularisierung der Fahrzeuge gewählt. Für die einzelnen Module werden letztlich Materialfeldstrategien entwickelt. Die Frage nach der Definition von Materialfeldern bzw. von Beschaffungsmärkten

<sup>50</sup> Die allgemeinen Ausführungen zum strategischen Management werden im Modell nicht explizit aufgenommen vgl. z.B. Krampf (Beschaffungsmanagement) S. 16 ff.

gerät so aus dem Fokus. Dies schränkt nicht nur die Übertragbarkeit auf andere Branchen ein, sondern wird auch insofern für den Gedankengang von Krampf problematisch, da er im Gegensatz zu seiner Basisannahme feststellt, " dass für die Modularisierung bisher nur sehr wenige Lieferanten geeignet sind."<sup>51</sup> Inwieweit die folgenden Aussagen auch für Unternehmen ohne modularisierbare Produkte gelten, wird nicht näher thematisiert.

- Die Einordnung der Beschaffungsmarktanalyse nach der Entscheidung über die Modularisierung sowie über Make-or-Buy erscheint fraglich. Entscheidungen von dieser Tragweite sollten auf fundierten Informationen beruhen.
- Letztlich lässt die Ausdifferenzierung der einzelnen Entscheidungsfelder verschiedene Fragen offen. Beispielsweise konzentrieren sich die materialfeldbezogenen Strategien stark auf das Lieferantenmanagement,<sup>52</sup> so dass die materialfeldbezogene Gestaltung der Versorgungsprozesse (z.B. per Just in Sequence) aus dem Blick gerät. Die Ausdifferenzierung der Umweltanalyse stellt ein zweites Beispiel dar. Bei der Frage nach der Fertigungstiefe - um ein drittes Beispiel zu nennen - wird nicht nach dem Grad der Fertigungstiefe bei einzelnen Komponenten gefragt. Sollen beispielsweise ganze Sitzgruppen oder einzelne Sitze gekauft werden? Oder sollen einzelne Sitzmodule bezogen und selbst montiert werden? Oder soll gar auf Ebene einzelner Bauteile der Zukauf erfolgen?

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass trotz interessanter Ansätze kein umfassendes und hinreichend auf die Beschaffungssituation zugeschnittenes Prozessmodell für das strategische Beschaffungsmanagement existiert. Ein solches Modell zu entwickeln, wird noch umfangreiche Forschungsbemühungen verlangen (Forschungsleitfrage 2).

Frage 2:

Wie werden die Beschaffungsstrategie und die Materialfeldstrategien (gleichzeitig) aus den Kernkompetenzmanagement, den Unternehmensstrategien und den Geschäftsfeldstrategien abgeleitet?<sup>53</sup>

Unser im Folgenden knapp skizziertes Prozessschema zur Formulierung und Umsetzung von Beschaffungsstrategien (Abbildung 7) dient als Rahmen für weitere Forschungsbemühungen. Am Aufbau unseres Prozessschemas orientiert sich auch die Struktur dieses Artikels:

Die Beschaffungsmärkte eines Unternehmens weisen häufig stark unterschiedliche Branchenstrukturen auf und sind weitgehend unabhängig voneinander. So können und müssen für alle wesentlichen Materialfelder jeweils eigenständige Materialfeldstrategien entwickelt werden. Diese müssen zwar auf die Strategie des Unternehmens hin ausgerichtet werden, bleiben aber aufgrund der jeweiligen Beschaffungsmarktstruktur weitgehend unabhängig. Die Materialfeldstrategien werden damit unseres Erachtens zum Nukleus der Beschaffungsstrategie. Die Bedeutung einer materialfeldorientierten Vorgehensweise, die cross-funktional nach Gestaltungs- und Optimierungspotenzialen in den einzelnen Materialfelder sucht, bringt Klein im Fazit zu einem umfassenden Turnaround-Programm der Siemens Transportation Systems auf den Punkt: Die Mitarbeiter haben die Materialkosten als Kostensenkungshebel entdeckt, was auch ein wichtiger Aspekt für die Zukunft von Transportation Systems ist. Das wird nicht zuletzt dadurch deutlich, dass immer öfter von dem "Ergebnisbeitrag aus Material" gesprochen wird im Gegensatz zum "Einkaufserfolg" wie in den Jahren zuvor.<sup>54</sup> In diesem Sinne wenden wir uns zunächst der Entwicklung von Materialfeldstrategien zu und gehen anschließend auf die Verknüpfung der Materialfeldstrategien zu einer gemeinsamen Beschaffungsstrategie ein.

<sup>51</sup> Krampf (Beschaffungsmanagement) S. 143.

<sup>52</sup> Vgl. Beispielsweise Krampf (Beschaffungsmanagement) S. 159.

<sup>53</sup> Vgl. Saunders (Strategic) S. 118 f. Saunders wirft die Frage auf, ohne allerdings konkrete Antworten zu geben.

<sup>54</sup> Klein (Beitrag) S. 991.

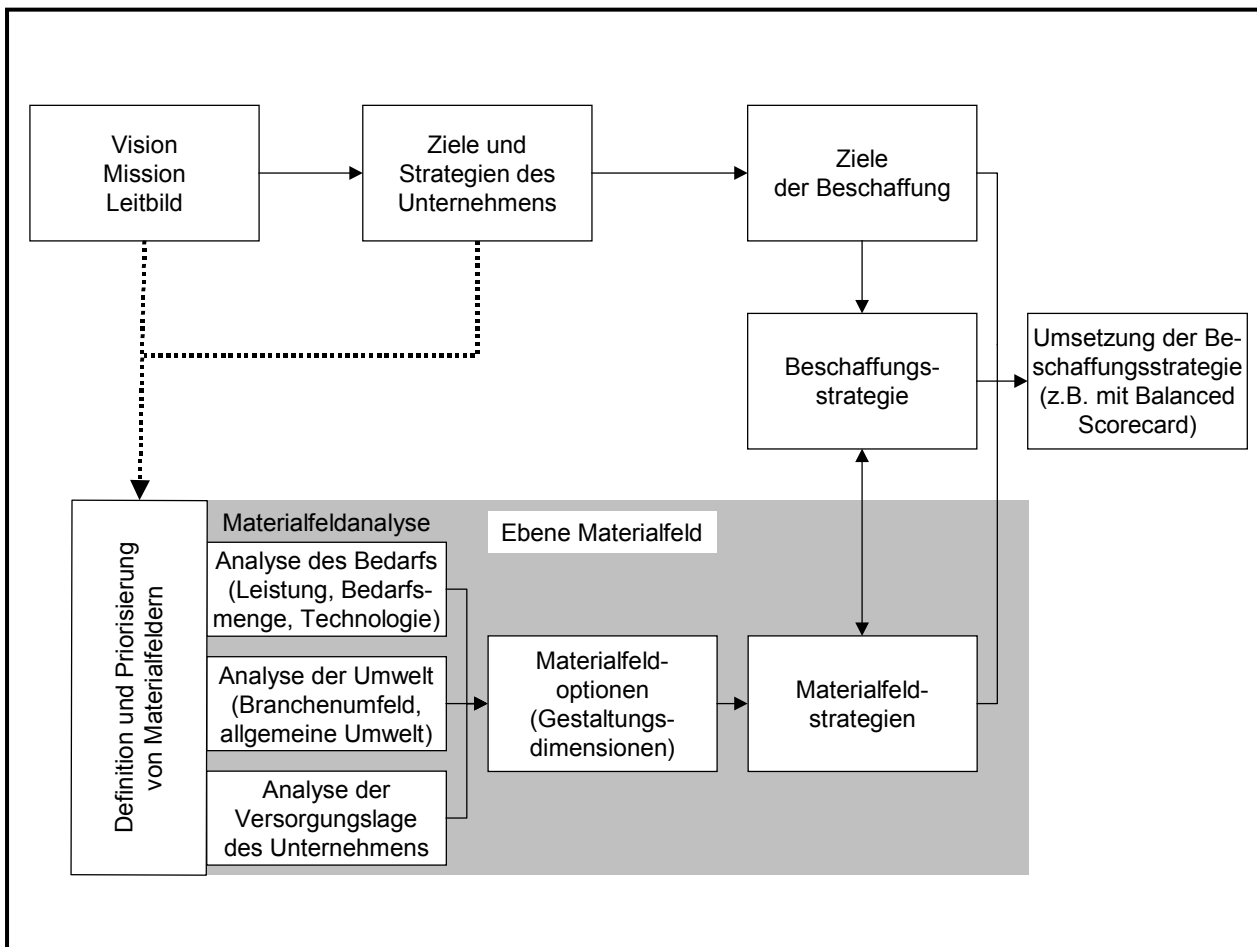


Abbildung 7: Prozessschema zur Formulierung und Implementierung von Beschaffungsstrategien

Die Ziele der Beschaffung und die Beschaffungsstrategie müssen sich - wie oben bereits ausgeführt - im Rahmen der Vision, der Mission und des Leitbildes bewegen und werden aus den Zielen und den Strategien des Unternehmens abgeleitet. Systematisch gesehen dienen die Ziele der Beschaffung als Maßstab zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit alternativer Beschaffungsstrategien. Der Doppelpfeil zwischen Beschaffungsstrategie und Materialfeldstrategien verdeutlicht, dass die Beschaffungsstrategie aus den Materialfeldstrategien resultiert und gleichzeitig die Klammer der Materialfeldstrategien darstellt. Die Zielsetzungen setzen ferner auch den Rahmen zur Priorisierung der einzelnen Materialfelder. (Kapitel 3).

Der Prozess zur Formulierung der Beschaffungsstrategie beginnt mit der Definition und der Priorisierung der relevanten Beschaffungsmärkte, für die jeweils eine Materialfeldstrategie entwickelt werden soll. (Kapitel 4).

Für die bedeutsamen Materialfelder wird im Rahmen der Materialfeldanalyse der Bedarf, die Umwelt und die Versorgungslage des Unternehmens analysiert. Hierbei stehen beim Bedarf nicht nur quantitative Bedarfszahlen, sondern auch die Spezifikationen und die technologische Entwicklung der Materialien im Fokus. Bei der Umweltanalyse muss sowohl das Branchenumfeld wie auch die allgemeine Umwelt betrachtet und auf ihre Konsequenzen für die Materialfeldstrategie untersucht werden. Im Rahmen der Analyse der Versorgungslage werden die aktuelle Beschaffungssituation, z.B. Lieferantenstruktur oder aktuelle Versorgungsprozesse, dargestellt. (Kapitel 5)

Auf dieser Basis können die Handlungsoptionen im Materialfeld analysiert werden. Hierzu entwickeln wir eine Systematik der Gestaltungsdimensionen und deren wesentlicher Ausprägungen innerhalb eines Materialfeldes. (Kapitel 6)

Im nächsten Prozessschritt müssen die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten zu einer integrierten Materialfeldstrategie konsolidiert werden. An dieser für das Beschaffungsmanagement so wichtigen Stelle werden wir verschiedene Vorgehensweisen in Praxis und Literatur (z.B. Portfolioansätze) skizzieren, diskutieren und dabei einen erheblichen Forschungsbedarf konstatieren. Ferner wenden wir uns der Frage nach der Integration von Materialfeldstrategien in bzw. zu einer Beschaffungsstrategie zu. (Kapitel 7).

Zur Steuerung der Implementierung einer Beschaffungsstrategie und der Materialfeldstrategien erachten wir die Balanced Scorecard als geeignetes Instrument. Im Rahmen dieser Ausführungen werden wir uns allerdings auf die Strategieformulierung fokussieren.