

2 Treiber einer warengruppenorientierten Weiterentwicklung des industriellen Supply Managements

Das zweite Kapitel hat das Ziel einen Zugang zum Untersuchungsgegenstand des industriellen WGMs als relevante Anwendungsebene des SMs zu schaffen. Der erste Teil dieses Kapitels adressiert die Forschungslücke einer fehlenden wissenschaftlichen Hinterfragung der Bedeutung der WG-Ebene als strategische Anwendungsebene des SMs.⁶² In diesem Zusammenhang soll die erste Forschungsfrage beantwortet werden. Zu Beginn erfolgt in Kapitel 2.1 eine Untersuchung der Ziele und Handlungsfelder des SMs. Kapitel 2.2 zeigt, anhand der Strategiehierarchie des industriellen Einkaufs, Diskrepanzen der betriebswirtschaftlichen Einkaufsforschung in der Bedeutung der WG-Ebene. Hierbei wird insbesondere auf deren Rolle bei der Gestaltung, Steuerung und Implementierung von Strategien des SMs eingegangen. In Kapitel 2.3 erfolgt unter Zuhilfenahme des kontingenztheoretischen Erklärungsansatzes, neben einer Systematisierung situativer Einflussfaktoren des SMs, eine Diskussion der Bedeutung der WG-Ebene zur Berücksichtigung von vielfältigen Kontingenzanforderungen.

Der zweite Teil des Kapitels adressiert die Forschungslücke der fehlenden allgemeingültigen Definition eines warengruppenorientierten Konzeptverständnisses des industriellen SMs und hat die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage zum Ziel. Anhand einer Analyse von Publikationen des warengruppenorientierten SMs, erfolgt in Kapitel 2.4 die Untersuchung aktueller Entwicklungslinien des industriellen WGMs, die Ableitung konstituierender Merkmale und Definitionen, sowie eine Abgrenzung vom Category Management Konzept des Handels. Auf Basis einer fundierten Inhaltsanalyse der identifizierten Publikationen, werden in Kapitel 2.4.4 Lücken in der aktuellen WG-Forschung aufgezeigt.

2.1 Supply Management als Management-Konzept des strategischen Einkaufs

Zur Annäherung an den Untersuchungsgegenstand wird in diesem Kapitel das SM als strategisches Management-Konzept des Einkaufs vorgestellt. Dabei steht die Untersuchung der Ziele und Handlungsfelder des SMs im Vordergrund. Die Erläuterung des strategischen SM-Konzeptes bildet die Grundlage für die Diskussion der Rolle der WG-Ebene im Strategiekonstrukt des SMs.

2.1.1 Grundlagen und Ziele des Supply Managements

Die Entwicklung der Einkaufsfunktion zu einem holistischen Supply Management-Konzept vollzieht sich graduell seit mehr als 150 Jahren.⁶³ Die ersten Arbeiten zu betriebswirtschaftlichen

⁶² Lewin/Donthu (2005), S. 1381 ff. zeigen durch eine Meta-Analyse von Studien zu Strukturen von Buying Centern, dass in der Beschaffungsforschung stark divergierende Interpretationen zu Kontingenzbeziehungen zwischen kontextuellen Faktoren und der Beschaffungsstruktur bestehen.

⁶³ Vgl. Monczka et al. (2011), S. 23.

Einkaufsthemen datieren auf die Mitte des 19. Jahrhunderts zurück.⁶⁴ In diesen stand die Relevanz einer institutionellen Verankerung des Einkaufs als betriebswirtschaftliche Versorgungsfunktion industrieller Großbetriebe im Mittelpunkt.⁶⁵ In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts erfolgte erstmals eine inhaltliche Konkretisierung von Einkaufsprozessen, -organisationsstrukturen, -instrumenten, -taktiken sowie regulatorischen Fragestellungen.⁶⁶ Dabei wurde dem Einkauf jedoch überwiegend eine nachrangige Bedeutung zugeschrieben, was sich aber durch die Signifikanz als Versorgungsfunktion während des ersten und zweiten Weltkrieges veränderte.⁶⁷

In der Nachkriegsepoche bis zum Ende der sechziger Jahre erschienen vor allem getrieben durch die starke Bedeutungszunahme der industriellen Massenproduktion, Beiträge in der Einkaufsliteratur, die eine Fortentwicklung beschaffungsimmanenter Prozesse und Instrumente vorantrieben. In diesem Zusammenhang seien Beiträge zur Beschaffungsmarktanalyse und zu Wertanalyseverfahren exemplarisch erwähnt.⁶⁸ Auch wenn zu dieser Zeit in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre Grundlagenwerke entstanden, die den bisherigen Wissensstand zu organisatorischen, prozessualen und instrumentalen Themen des Einkaufs zusammenfassten, wurde der Einkaufsdisziplin nach wie vor in einem weitgehend auf die Bedürfnisbefriedigung durch Produktionseffizienz ausgerichteten Wirtschaftsmantra der Nachkriegsepoche, eine geringere Bedeutung zugeschrieben.⁶⁹ In den siebziger Jahren vollzog sich mit richtungsweisenden Arbeiten von Farmer (1972) und Arnold (1982) eine Erweiterung der Einkaufsverantwortung hin zu einer strategischen Bearbeitung des Lieferantennetzwerkes.⁷⁰

Auf der prozessualen Ebene führte die aufkeimende Bedeutung der Materialwirtschaft zu einer Ausweitung der Verantwortung des Einkaufs in Bezug auf operative Aufgaben der Bedarfsplanung, Qualitätskontrolle und Materiallogistik.⁷¹

Seit *Beginn der achtziger Jahre* setzt sich die Erkenntnis durch, dass der Einkauf einen erheblichen Beitrag für die übergeordnete Unternehmensstrategie leisten kann.⁷² Dies manifestierte sich

⁶⁴ Vgl. Babbage (1832) und Kirkman (1887) thematisieren in Ihren Werken erstmals die Institutionalisierung des Einkaufs als betriebliche Versorgungsfunktion. Für eine detaillierte Darstellung der historischen Grundlagen des Einkaufs wird auf die Ausführungen von Bogaschewsky (2003), S. 15-19 verwiesen.

⁶⁵ Vgl. Leenders et al. (2002), S. 3.

⁶⁶ Vgl. Bogaschewsky (2003), S. 20-21. Dabei erfolgte erstmals eine inhaltliche Konkretisierung von Prozessen (Rahm, 1923), Organisationsstrukturen (Banse, 1938), Instrumenten (Rogowsky, 1926), Taktiken (Sandig, 1934) sowie regulatorischen Fragestellungen (Brauns, 1927) des Einkaufs.

⁶⁷ Vgl. Leenders (2002), S. 4.

⁶⁸ Vgl. Browning (1947) und Henzel (1949) entwickelten erste Konzepte zur Bedarfsanalyse und -planung. Trautmann (1960) untersuchte den Einsatz von Wertanalysemethoden im Einkauf. In der deutschsprachigen Betriebswirtschaftsliteratur verfassten u.a. Sundhoff (1958), Grochla (1958) und Kosiol (1960) zu dieser Zeit Grundlagenwerke, die den bisherigen Wissensstand zu organisatorischen, prozessualen und instrumentalen Themen des Einkaufs aufarbeiteten.

⁶⁹ Vgl. Grochla (1977), S. 182.

⁷⁰ Vgl. Farmer (1978), S. 23 ff.; McIvor et al. 1997, S. 166.

⁷¹ Vgl. EBig, (2004), S. 35 ff.

⁷² Vgl. Adamson 1980; Spekman/Hill 1980; Arnold 1982.

insbesondere durch Burts (1984) Aufruf einer proaktiven Rolle des Einkaufs, welcher die beschaffungsseitige Unterstützung ökonomischer Ziele des Gesamtunternehmens propagierte.⁷³ Dieser Wandel führte in der Folge zu einer wachsenden Wertschätzung des Einkaufs als strategische Unternehmensfunktion.⁷⁴ In diesem Zusammenhang repräsentiert Kraljics (1983) Publikation mit dem Titel „Purchasing must become Supply Management“ eines der ersten Werke, welches eine Fortentwicklung des operativen Einkaufs zu einem eigenständigen strategischen Management-Konzept forderte.⁷⁵ Unter Einbeziehung von Forschungserkenntnissen aus dem Bereich der Produktionsorganisation von Skinner (1969) sowie von Hayes/Wheelwright (1984), entwickelten Caddick/Dale (1987) und Watts et al. (1995) Konzepte für eine Integration der funktionalen Beschaffungsstrategie in die übergeordnete Unternehmensstrategie.⁷⁶ Zur gleichen Zeit setzte sich mit der beginnenden Internationalisierung der globalen Wirtschaft und den zunehmenden Schwankungen auf den weltweiten Rohstoffmärkten die Erkenntnis der Relevanz des Einkaufs als wichtiger Wettbewerbsfaktor durch.⁷⁷ Kern der Wandlung zu einer strategischen Unternehmensfunktion war die Erweiterung der Verantwortung des Einkaufs um Planungs- und Steuerungsaufgaben.⁷⁸

Die wachsende Popularität japanischer Produktionssysteme - insbesondere geprägt durch die Philosophie des Toyota Produktionssystems - führte seit *Beginn der neunziger Jahre* zu einer Abkehr von hauptsächlich marktlich geprägten Zulieferbeziehungen der Vergangenheit.⁷⁹ Basierend auf ressourcenorientierten Theorien entwickelte sich in den neunziger Jahren die Orchestrierung von Lieferantenbeziehungen zu einer Kernaufgabe des Einkaufs.⁸⁰ Das Ziel lag dabei in der Schaffung nachhaltiger und schwer imitierbarer Wettbewerbsvorteile durch die Identifikation und Entwicklung spezialisierter Fähigkeiten von Lieferanten, sowie deren synergetische Kombination im Wertschöpfungsnetzwerk durch den strategischen Einkauf. Der wachsenden Komplexität der Lieferkette wurde durch eine zunehmende technologische Integration unternehmensübergreifender Prozesse zwischen Lieferanten und Abnehmern begegnet.⁸¹

Seit *Mitte der neunziger Jahre* setzte sich knapp 10 Jahre nach Kraljics erstmaliger Einführung des Begriffs „Supply Management“ in der englischsprachigen betriebswirtschaftlichen Einkaufsliteratur zunehmend ein eigenständiges Konzeptverständnis des SMs, als ein auf langfristigen Erfolg der Wertschöpfung ausgerichteter, strategischer Management-Ansatz der Beschaffung,

⁷³ Vgl. Burt (1984)

⁷⁴ Vgl. Doyle (1990), S. 40 ff.

⁷⁵ Vgl. Kraljic (1983), S. 109 ff. Im Jahr 1977 hat Kraljic bereits seine Analyse zum strategischen SM im deutschsprachigen Manager Magazin unter dem Titel „Neue Wege im Beschaffungsmarketing“ publiziert.

⁷⁶ Vgl. Caddick/Dale (1987), S. 5 ff.; Watts et al. (1995), S. 2 auf Basis von Skinner (1969) und Hayes/Wheelwright (1984).

⁷⁷ Vgl. Monczka et al. (2011), S. 27 ff.

⁷⁸ Vgl. Carr/Smeltzer (1997), S. 201.

⁷⁹ Vgl. Harland et al. (2013), S. 6.

⁸⁰ Vgl. Mohr (2010), S. 143.

⁸¹ Vgl. Harland et al. (2013), S. 5.

durch.⁸² In der deutschsprachigen Einkaufsliteratur wird der Begriff SM erstmals in einem Beitrag von Arnold im Jahr 1989, zur Beschreibung eines Konzeptes der strategischen Materialbereitstellungsplanung durch den Einkauf, eingeführt.⁸³ Die Relevanz der Erweiterung des traditionell auf operative Beschaffungsaspekte ausgerichteten Einkaufsverständnisses um Aspekte des strategischen Managements manifestierte sich im Jahr 1994 durch die Gründung des Journals of Purchasing and Supply Management (JPSM), in welchem bis zum Jahr 2015 mehr als 450 Artikel zu strategischen Einkaufsthemen publiziert wurden.⁸⁴

Mohr (2010), Bogaschewsky (2003) und Kaufmann (2002) kommen in Metaanalysen wissenschaftlicher Arbeiten übereinstimmend zu dem Schluss, dass in der Einkaufsliteratur eine weitgehende Inkonsistenz in der Definition des SM-Konzeptes erkennbar ist.⁸⁵ In Bezug auf das übergeordnete „Ziel“ der Etablierung eines gesamtheitlichen, strategischen Managementansatzes für den Einkauf herrscht jedoch weitgehende Einigkeit in der Literatur: Übereinstimmend wird in aktuellen Konzeptualisierungen konstatiert, dass im Vergleich zum traditionellen Verständnis des Einkaufsbegriffs im SM, neben den transaktionsorientierten Formalzielen der Gewährleistung der Versorgung eines Unternehmens mit Gütern in adäquater Qualität und Quantität zu minimalen Kosten, das Ziel der Erschließung langfristiger Wertbeiträge im Vordergrund steht.⁸⁶ Wertbeitragsorientierung ist auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens, insbesondere durch eine Reduzierung von Durchlaufzeiten, eine Verkürzung der Markteinführungszeiten, eine Verbesserung der Nachhaltigkeitserfolg von Beschaffungsobjekten und auf eine Ausnutzung von Innovationspotentialen auf dem Beschaffungsmärkten, ausgerichtet.⁸⁷ Der Zielerreichungsgrad in den zuvor aufgeführten Wertdimensionen bemisst folglich den Umfang des Erfolgs des SM-Konzeptes.

Wertorientierung soll im SM durch eine holistische beschaffungsorientierte Planung, Gestaltung, Steuerung und Überwachung des Einkaufs, in Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Partnern der Wertschöpfungskette, realisiert werden.⁸⁸ Demnach ist eine Abkehr von einer reinen funktionsspezifischen Sichtweise traditioneller Einkaufsansätze auf ein übergreifendes Management von Interaktionsbeziehungen im SM erkennbar.⁸⁹

⁸² Vgl. Dobler/Burt (1996), S. 36.

⁸³ Vgl. Arnold (1989), S. 47 ff.

⁸⁴ Vgl. Wynstra (2010), S. 279.

⁸⁵ Vgl. Mohr (2010), S. 26 ff.; Chen/Paulraj (2004), S. 128; Bogaschewsky (2003, S. 26) konstatiert, dass sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Literatur die Definition der Begrifflichkeiten und Konzepte der Beschaffungsfunktion durch unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten geprägt ist.

⁸⁶ Vgl. Large (2009), S. 47; Lamming et al. (2008), S. 14; Cousins et al. (2006), S. 774; Chen et al. (2004), S. 506; Kaufmann (2002), S. 13.

⁸⁷ Vgl. Lamming et al. (2008), S. 14.

⁸⁸ Vgl. Sievers/Kruschel (2009), S. 207.

⁸⁹ Vgl. David et al. (2000), S. 870; Kuhl (1998), S. 126.

Im Einklang mit dieser Denkweise definieren Handfield et al. (2008, S. 101) SM als “[...] a hybrid structure, where supply managers work closely with business stakeholders to scan the supply market, collect market intelligence, identify opportunities to integrate suppliers with internal requirements, deliver value-added initiatives to create value, and ensure on-going collaboration with key supplier partners”.⁹⁰

Da wie eingangs erwähnt, in der Einkaufsliteratur bis heute lediglich ein Konsens in Bezug auf den integrativen Charakter und die Wertschöpfungsorientierung als zentrale Erfolgsgröße des Einkaufs bestehen, eignet sich die in Abbildung 5 dargestellte Konzeptualisierung von van Weele (2014) als gute Möglichkeit zur Abgrenzung des SMs von den benachbarten Ansätzen.⁹¹ Demnach agiert das SM als übergreifender Rahmen welcher strategische und operative Aspekte des Einkaufs sowie weiterer benachbarter Ansätze in einem Management-Konzept vereint.⁹² Der Verantwortungsbereich des SMs umfasst die Analyse von Fragestellungen der wertorientierten Beschaffung auf der strategischen Planungsebene, die Konfiguration implementierungsorientierter Beschaffungsinstrumente sowie die Steuerung und Koordination operativer Realisierungsmaßnahmen entlang des in Abbildung 5 dargestellten Beschaffungsprozesses.

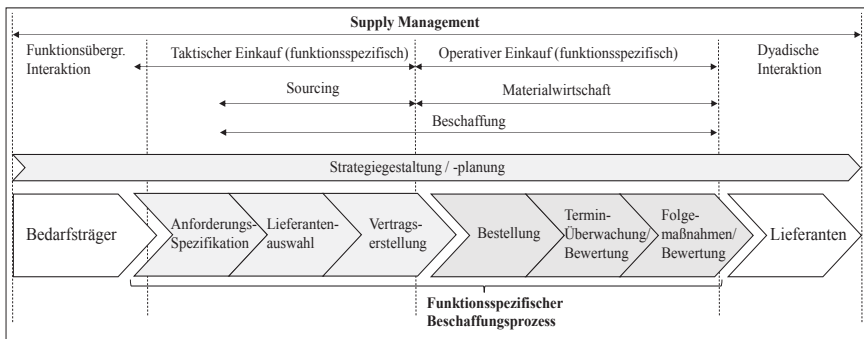


Abb. 5: Supply Management als prozess- und konzeptübergreifender Managementrahmen.
Quelle: In Anlehnung an van Weele (2014), S. 8.

⁹⁰ Handfield (2008), S. 101.

⁹¹ Vgl. van Weele (2014), S. 8.

⁹² Für Erläuterungen der einzelnen in Abb. 5 aufgeführten Konzepte Sourcing, Materialwirtschaft und Beschaffung wird auf detaillierte Ausführungen von van Weele (2014), S. 8 & Mohr (2010), S. 27 ff. verwiesen. Der Beschaffungsprozess repräsentiert die Implementierungsaufgabe des SMs und wird als „operativer Kernprozess des Einkaufs“ in Kapitel 2.1.2.3 und detailliert in Kapitel 3.2.4.2 vorgestellt.

Die Analyse der behandelten Themenschwerpunkte von Beiträgen im Journal of Purchasing and Supply Management durch Wynstra (2010) untermauert die Bedeutung des SMs als integratives Management-Konzept:⁹³ Mehr als 55% der Journalpublikationen beschäftigen sich mit strategisch-konzeptionellen Themen wie dem Lieferantenbeziehungsmanagement (25%), der Einkaufsstrategieentwicklung (9%), der Verbindung von Einkaufs- und Unternehmensstrategie (8%), Organisationsgestaltung (8%) und mit der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien im Einkauf (5%).

Bei Betrachtung des Abstrahierungsgrades der Strategieentwicklung zeigt sich, dass das SM ein breites Spektrum von Aufgaben auf den noch zu erläuternden Hierarchiestufen des Einkaufs der Funktional-, Warengruppen- und Beschaffungsobjektebene adressiert.⁹⁴ Obwohl strategische Aspekte im Mittelpunkt des SMs stehen, ist dieses aus der operativ-taktischen Perspektive durch das Ziel einer Optimierung von Einkaufsprozessen in der Interaktion mit internen Abnehmern und direkten Lieferanten geprägt.⁹⁵ Im Gegensatz zur transaktionsorientierten Sichtweise des Einkaufs übt damit das SM, neben der rechtlichen Einflussnahme, auch eine umfangreiche Verfügungsgewalt über Beschaffungsobjekte aus.⁹⁶

Bogaschewsky (2003) sowie Jahns/Kästle (2003) erweitern in ihren Konzeptualisierungen den Umfang des SMs sogar um die Verantwortung für sämtliche versorgungsorientierten Elemente. Darin inkludiert ist neben den in Abbildung 5 genannten Bereichen auch die Steuerung des unternehmensübergreifenden Versorgungsnetzwerkes.⁹⁷ Ein zu breiter Verantwortungsumfang des SMs birgt jedoch das Risiko einer Verwässerung der Grenzen zum übergeordneten Supply Chain Management (SCM) Konzept. Letzteres repräsentiert ein unternehmensübergreifendes Management-Konzept, mit umfangreicher strategischer und operativer Prozessverantwortung entlang der gesamten Wertschöpfungskette, in einem Netzwerk von mindestens drei oder mehr interagierenden Unternehmen.⁹⁸ Der Verantwortungsbereich erstreckt sich dabei auf die strategische und operative Koordination von Geschäftsprozessen entlang der unternehmensübergreifenden Lieferkette. Das SCM orchestriert als Metasystem eine Vielzahl von Akteuren der überbetrieblichen Erfolgserstellung.⁹⁹

Die nahtlose, multifunktionale Integration betrieblicher Teilfunktionen durch das SCM, zielt auf die Optimierung des gesamten Wertschöpfungsprozesses ab und beinhaltet Kernbereiche in Un-

⁹³ Vgl. Wynstra (2010), S. 285.

⁹⁴ Dies wird in Kapitel 2.2 anhand einer umfangreichen Analyse der Strategiehierarchie des SMs verdeutlicht.

⁹⁵ Vgl. Lamming et al. (2008), S. 14.

⁹⁶ Vgl. Large (1999), S. 23.

⁹⁷ Vgl. Bogaschewsky (2003), S. 33; Jahns/Kästle (2003), S. 213 ff.

⁹⁸ Vgl. Cooper et al. (1997), S. 11; Hahn (2002), S. 1064.

⁹⁹ Vgl. New (1997), S. 116; Göpfert (2002), S. 32;

ternehmen wie Logistik und Transport, Produktion, Marketing und Vertrieb und auch Querschnittsfunktionen wie das SM, Forschung- und Entwicklung sowie Finanzen.¹⁰⁰

Daneben trägt der zweite zentrale Aspekt des SCM, die Betrachtung des Erfolgserstellungsprozesses zwischen interagierenden Unternehmen in der gesamten mehrstufigen Lieferkette der Tatsache Rechnung, dass in Industrieunternehmen ein Großteil der Wertschöpfung unternehmensexternen Erfolgen zuzuschreiben ist.¹⁰¹ Die technologische und prozessuale Verknüpfung von Akteuren der Supply Chain, ermöglicht die Ausrichtung auf gemeinsame übergreifende Ziele.¹⁰² Im Vergleich zum SCM Ansatz, ist das SM-Verständnis auf unternehmensspezifische Handlungen, mit einer dyadischen Interaktion von Lieferanten- und Bedarfsträgern, limitiert und schließt somit die Steuerung mehrstufiger, unternehmensübergreifender Wertschöpfungsketten aus.

Tabelle 2 bietet eine zusammenfassende Darstellung zur inhaltlichen Abgrenzung des SMs von benachbarten Konzepten mit Hilfe der zuvor genannten Unterscheidungsmerkmale.¹⁰³ Für detaillierte Erläuterungen der einzelnen Unterkonzepte des SMs wird auf Ausführungen von van Weele (2014) sowie Mohr (2010) verwiesen.¹⁰⁴

	Funktions-spezifisch	Funktions-übergreifend	Unternehmens-übergreifend	Transaktionsorientiert	Technische Perspektive	Kostenfokus	Wertschöpfungs-fokus	Lieferanten- und Kundeninteraktion	Management Perspektive
Einkauf	X			X		X			
Sourcing	X			X		X			
Materialwirtschaft	X			X	X	X			
Beschaffung	X	X		X		X			
Supply Management		X			X		X	X	X
Supply Chain Management		X	X		X		X	X	X

Tab. 2: Abgrenzung des Supply Managements von benachbarten Konzepten anhand von Unterscheidungsmerkmalen. Quelle: In Anlehnung an Schöffler (2008), S. 17.

Aufgrund der in der Einkaufsliteratur vorherrschenden Differenzen über den genauen Aufgabenumfang des SMs,¹⁰⁵ erfolgt im nachfolgenden Abschnitt eine Bestimmung der wichtigsten Handlungsfelder des SMs unter Zuhilfenahme etablierter Systematisierungsansätze.

¹⁰⁰ Vgl. Monczka et al. (2005), S. 14-15; Min/Mentzer (2004), S. 66; Mentzer et al. (2001), S. 20-21; Mejza/Wisner (2001), S. 37; Stank et al. (2001), S. 30.

¹⁰¹ Vgl. Fettke (2007), S. 421; Monczka et al. (2005), S. 10; Dubois et al. (2004), S. 3; Min/Mentzer (2004), S. 63-66; Mentzer et al. (2001), S. 22; Mejza/Wisner (2001), S. 43-44.

¹⁰² Vgl. Glock (2009), S. 42.

¹⁰³ Für detaillierte Erläuterungen zu den einzelnen Begrifflichkeiten wird auf Ausführungen von Mohr (2010), S. 26 ff. verwiesen.

¹⁰⁴ Vgl. van Weele (2014), S. 8 sowie Mohr (2010), S. 27 ff.

¹⁰⁵ Vgl. Singh/Burgess (2013), S. 20 ff.;

2.1.2 Handlungsfelder des Supply Managements

2.1.2.1 Handlungsorientierte Systematisierungsansätze der Supply Management Forschung

Nachdem die Grundlagen und Ziele des SM-Konzeptes im vorherigen Abschnitt zusammengefasst wurden, erfolgt in diesem Abschnitt eine Vorstellung der Handlungsfelder.¹⁰⁶ Grundsätzlich wird in der Literatur des strategischen Managements zwischen den Komponenten „Strategiegestaltung“ und „Strategieimplementierung“ unterschieden.¹⁰⁷ Während Strategiegestaltung die generische Konzeptualisierung von Strategien und deren Operationalisierung durch taktische Praktiken umfasst, dient die Implementierungskomponente zur Realisierung konkreter Handlungen der Strategieumsetzung.¹⁰⁸ Zur effektiven Zielerreichung bedarf es nach Ginsberg/Venkatraman (1985) einer Abstimmung zwischen diesen Komponenten.¹⁰⁹

In der Beschaffungsliteratur existieren zahlreiche Ansätze zur Systematisierung des Handlungsspektrums des SMs. Kaufmanns (2002) „Supply Management Value Chain“, Jahns (2005) „Supply Management Navigator“ und der „Four Pillars of Supply Chain Excellence“-Ansatz von Monczka et al. (2011), als beispielhafte Systematisierungsansätze,¹¹⁰ basieren auf dem Wertschöpfungskettenkonzept von Porter (1985)¹¹¹ und führen eine Klassifizierung der Aufgaben des SMs in managementorientierte Aktivitäten der „Strategiegestaltung“ und „Implementierung“ durch. Der erste Bereich managementorientierter Aktivitäten der Strategiegestaltung umfasst bspw. in Kaufmanns (2002) „Supply Management Value Chain“ sieben strategische Querschnittsprozesse.¹¹² Diese determinieren die strategischen Rahmenbedingungen aller Prozessphasen des zweiten Bereichs der Managementaufgabe des SMs. Der zweite Bereich beinhaltet ausschließlich operative Aktivitäten des Beschaffungsprozesses. Dadurch werden die zuvor festgelegten Strategiebausteine durch Aktivitäten auf dem Beschaffungsmarkt sowie in Zusammenarbeit mit internen Bedarfsträgern realisiert.

Neben den wertschöpfungskettenorientierten Ansätzen des SMs, existiert eine Reihe integrativer Modelle zur Systematisierung der Handlungsfelder des SMs. Dazu gehören u.a. der „House of Sourcing and Supply Management“ Ansatz von Eßig (2005), A.T. Kearneys (2011) „House of Purchasing and Supply“ sowie das „House of Purchasing Excellence“ von Hapke/Jung (2005), deren Methodik aus produktionsorientierten Qualitätsmanagementkonzepten abgeleitet

¹⁰⁶ Für eine detaillierte Spezifizierung der einzelnen Maßnahmen je Handlungsfeld wird auf das nachfolgende Kapitel 2.1.1.2 verwiesen.

¹⁰⁷ Vgl. Harrison/John (2013), S. 6.

¹⁰⁸ Vgl. Mintzberg (1987), S. 12 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Ginsberg/Venkatraman (1985), S. 421 ff.

¹¹⁰ Vgl. Kaufmann (2002), S. 13; Jahns (2005), S. 70; Monczka et al. (2011), S. 20.

¹¹¹ Vgl. Porter (1985), S. 36.

¹¹² Vgl. Kaufmann (2002), S. 12 ff. Diese umfassen die Entwicklung von „Leitlinien zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch das SM“, die „Institutionalisierung der SM-Organisation“, die „Etablierung technologisch-instrumenteller SM-Systeme, den „Aufbau von SM-Mitarbeiterkompetenzen“, die „Entwicklung marktbezogener Beschaffungsstrategien“ sowie den Aufbau eines „Kosten- und Risikocontrollings im SM“.

wurde.¹¹³ Als weiteste Fortentwicklung dieser integrativen Strukturierungsmodelle des SMs, fasst EBig (2005) „House of Sourcing and Supply Management“ korrespondierend mit Kaufmanns (2002) wertschöpfungskettenorientierten Systematisierungsansatz, Gestaltungs- und Implementierungsaufgaben des SMs in einem mehrgliedrigen Modell zusammen.¹¹⁴ Für die Darstellung der Handlungsfelder des SMs wurde auf die „House of Methodik“ zurückgegriffen, da sie einen systematischen Überblick der wichtigsten Elemente des SMs ermöglicht und im Gegensatz zu den zuvor erwähnten wertschöpfungskettenorientierten Ansätzen Wirkungszusammenhänge zwischen den Handlungsfeldern und den differenzierten Akteurebenen aufzeigt. Da der Ursprung dieser Modelle in der praxisorientierten Einkaufsforschung liegt, können diese Systematisierungsansätze zudem als realistisches Abbild der wichtigsten Aktivitäten des SMs betrachtet werden.

Abbildung 6 illustriert auf Grundlage einer Adaption von EBig Modell die wichtigsten Handlungsfelder des SMs. Das „House of Sourcing und SM“ erweitert wertschöpfungskettenorientierte Systematisierungsansätze um das Handlungsfeld „Steuerung“. Dieses beinhaltet neben der Aufgabe eines „Controllings“ von Einkaufsaktivitäten, das Handlungsfeld der Steuerung von Mitarbeiter- und Lieferantenhandlungen. In EBig Modell ist dies durch „Relationship Management“ Elemente dargestellt. Schnittstellen des SMs zur netzwerkorientierten Steuerungsaufgabe, aller an der Wertschöpfung partizipierender Akteure der unternehmensübergreifenden Lieferkette, werden als „Supply Management im erweiterten Sinne“ im Modell dargestellt.

Insgesamt umfasst das SM die folgenden *fünf Kernhandlungsfelder*:¹¹⁵

1. Strategie- bzw. Zielkonzeptualisierung (ursprüngl. Supply Target)
2. Operationalisierung der Strategie durch marktbezogene Gestaltungspraktiken (Supply Strategy)
3. Operationalisierung der Strategie durch betrieblich-strukturelle Gestaltungspraktiken (Supply Structure)
4. Strategieimplementierung (Supply Operations)
5. Steuerung (Supply Controlling und – Relationship Management).

¹¹³ Vgl. EBig (2005), S. 16 ff.; A.T. Kearney, Blascovich et al. (2011), S. 2; Hapke/Jung (2005), S. 37 ff.

¹¹⁴ Vgl. EBig (2005), S. 17.

¹¹⁵ Vgl. EBig (2005), S. 17 ff.

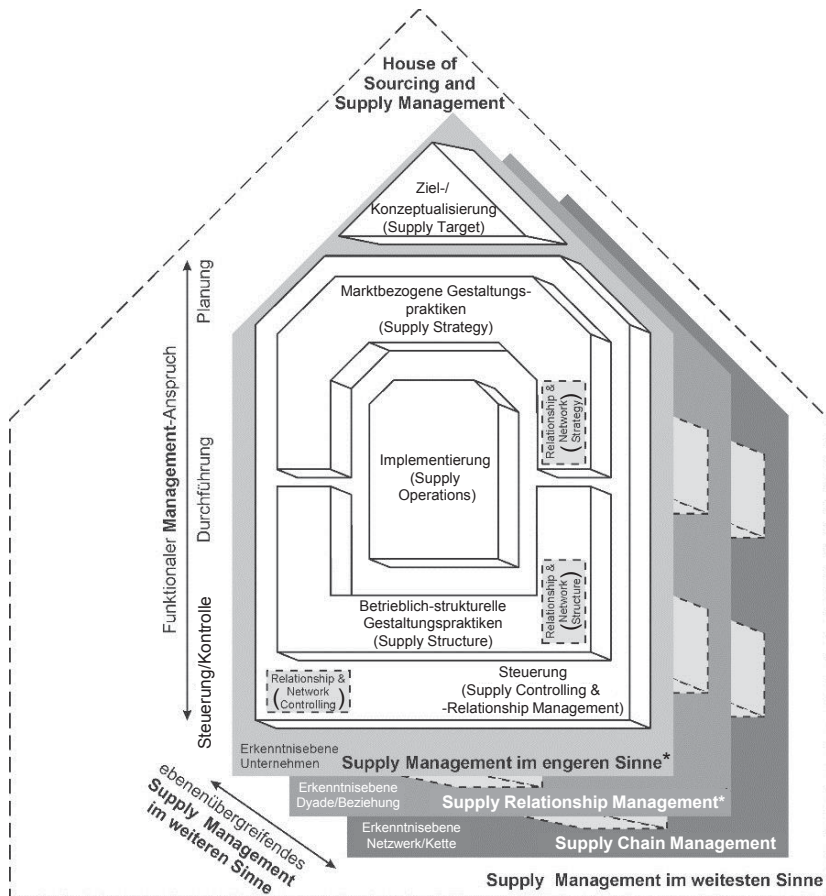


Abb. 6: House of Sourcing & Supply Management. Quelle: Basierend auf Eßig (2005), S. 17; Sterne zeigen die Eingrenzung des Gegenstandsbereiches des SM-Verständnisses dieser Arbeit.

Die vier zuletzt genannten Handlungsfelder unterstützen die Realisierung der übergeordneten Ziele des SMs. Zur Berücksichtigung der Steuerungsaufgabe, hat jede der zuvor genannten Hauptkomponenten spezifische dyadische und netzwerkbezogene Steuerungsbestandteile – sogenannte „Relationship- und Networkelemente“.¹¹⁶ In den nachfolgenden Absätzen erfolgt eine Spezifizierung der wichtigsten Handlungsfelder des SMs. Die ersten vier Handlungsfelder werden in den Ausführungen unter dem Begriff der Gestaltungsaufgabe zusammengefasst. Daneben erfolgt eine Spezifizierung der Implementierungs- und Steuerungsaufgabe des SMs.

¹¹⁶ Vgl. Eßig (2005), S. 18.

Category Supply Management
Entwicklung einer Konzeption für die
warengruppenorientierte industrielle Beschaffung
Grajczyk, K.J.
2016, XXI, 392 S. 43 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-11417-6