

Karl-Heinz Seggewiß

Die Organisation  
der Material-  
beschaffung in  
Großunternehmen

Eine branchenbezogene empirisch-explorative Studie

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inv.-Nr.:	37.280
Abstell-Nr.:	A24/205
Sachgebiete:	4.6
	00220088



**Verlag Peter Lang**

Frankfurt am Main · Bern · New York


## VIII

## I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

	Seite
A. PROBLEMSTELLUNG.....	1
I. Die Organisation der Materialbeschaffung in Großunternehmungen als praktische und theo- retische Problemstellung.....	3
II. Zielsetzung der Arbeit .....	11
III. Gang der Untersuchung.....	14
B. DAS UNTERSUCHUNGSFELD.....	17
I. Abgrenzung und Darstellung der Untersu- chungsobjekte.....	17
1. Die Materialbeschaffung.....	17
1.1 Begriffsabgrenzung und Definition der Beschaffung.....	17
1.2 Das Aufgabensystem der Beschaffung in Großunternehmungen.....	22
1.2.1 Allgemeine Strukturierung des Aufgabensystems.....	23
a) Dimensionen der Beschaf- fungentscheidung.....	24
b) Funktionen der Unter- nehmensführung.....	25
1.2.2 Inhaltliche Strukturierung des Aufgabensystems.....	27
a) Vorgelagerte Beschaffungs- teilaufgaben.....	27
b) 'Eigentliche' Beschaffungs- teilaufgaben.....	29
c) Nachgelagerte Beschaffungs- teilaufgaben.....	30
d) Nebengelagerte Beschaf- fungsteilaufgaben.....	32
2. Der Konzern als relevante Ausprägung von Großunternehmungen.....	36
2.1 Begriffsabgrenzung und Definition des Konzerns.....	36
2.2 Morphologie des Konzerns.....	40
3. Die Konzernorganisation.....	46
3.1 Begriffsabgrenzung und Definition der Konzernorganisation.....	46
3.2 Strukturelle organisatorische Grund- elemente des Konzerns.....	48
3.3 Organisatorische Grundformen des Konzerns.....	54
3.4 Das Grundproblem der organisatori- schen Gestaltung im Konzern.....	58
4. Die Organisation der Materialbeschaffung im Konzern.....	61
4.1 Außenstrukturierung der Beschaffung.....	61
4.2 Innenstrukturierung der Beschaffung.....	62

	Seite
II. Entwicklung der Forschungsstrategie.....	64
1. Theoretische Forschungs Komponente.....	67
2. Empirische Forschungs Komponente.....	71
C. THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER ORGANISATORISCHEN GESTALTUNG DER MATERIALBESCHAFFUNG IN GROßUN- TERNEHMUNGEN - DARGESTELLT AM KONZERN.....	74
I. Ziele der organisatorischen Gestaltung der Materialbeschaffung im Konzern.....	74
1. Das Zielsystem der Beschaffung im Konzern.....	76
1.1 Strategische Beschaffungsziele.....	78
1.1.1 Versorgungssicherung.....	81
1.1.2 Qualitätssicherung.....	83
1.1.3 Sicherung der Beschaffungs- marktposition.....	84
1.1.4 Sicherung der Preisstabilität.	86
1.1.5 Sicherung der Personalqualität	86
1.2 Operative Beschaffungsziele.....	87
1.2.1 Kostenreduzierung.....	88
a) Senkung der Materialkosten.	89
b) Senkung der Kapitalbin- dungskosten.....	89
c) Senkung der administrativen Kosten.....	90
1.2.2 Sicherung der Lieferbereit- schaft.....	91
2. Das Zielsystem der organisatorischen Ge- staltung der Beschaffung im Konzern.....	93
2.1 Leitmaxime der organisatorischen Ge- staltung der Beschaffung im Konzern.	98
2.2 Gestaltungsziele der Beschaffungsor- ganisation im Konzern.....	99
2.2.1 Ökonomisch orientierte Gestal- tungsziele.....	99
a) Bündelung der Konzernnach- frage.....	100
b) Einheitlichkeit der Be- schaffungspolitik.....	100
c) Sicherstellung der Priori- tät des Konzerninteresses..	102
d) Wirtschaftlichkeit der Auf- gabenerfüllung.....	103
2.2.2 Individual-sozial orientierte Gestaltungsziele.....	103
2.2.3 Flexibilitätsorientierte Ge- staltungsziele.....	103
2.3 Gewichtung von Gestaltungszielen durch die Praxis.....	107

II. Bedingungen der organisatorischen Gestaltung der Materialbeschaffung im Konzern....	111
1. Bedingungen des Konzernumsystems.....	115
1.1 Rechtliche Normen.....	115
1.2 Absatzmarkt.....	116
1.3 Beschaffungsmarkt.....	118
2. Bedingungen des Konzernsystems.....	121
2.1 Konzerngröße.....	121
2.2 Konzernstruktur.....	122
2.3 Konzernorganisation.....	123
2.4 Standort.....	125
2.5 Leistungsprogramm.....	126
2.6 Leistungserstellung.....	127
2.7 Managementphilosophie.....	129
3. Bedingungen des Aktionsträgersystems....	130
3.1 Mitarbeiterpotential.....	130
3.2 Informationstechnologie.....	131
4. Gewichtung von Gestaltungsbedingungen durch die Praxis.....	133
III. Gestaltungsalternativen der Organisation der Materialbeschaffung im Konzern.....	136
1. Die Morphologie der Beschaffungsorganisation im Konzern.....	136
2. Die 'totale' Zentralisation und Dezentralisation als theoretische Denkmodelle.....	142
3. Die 'partielle' Zentralisation und 'kontrollierte' Dezentralisation als realistische Gestaltungsalternativen....	144
3.1 Bedingungskonstellation der Gestaltungsalternativen.....	145
3.2 Aufgabenabgrenzung der Gestaltungsmodelle.....	151
3.2.1 Modell: Partielle Zentralisation.....	152
3.2.2 Modell: Kontrollierte Dezentralisation.....	153
3.3 Koordination in den Gestaltungsmodellen.....	156
3.3.1 Kompetenzverteilung.....	156
a) Modell: Partielle Zentralisation.....	157
b) Modell: Kontrollierte Dezentralisation.....	161
3.3.2 Koordinationsinstrumente.....	163
D. EMPIRISCH-EXPLORATIVE STUDIE ZUR ORGANISATION DER MATERIALBESCHAFFUNG IN GROßUNTERNEHMUNGEN - DARGESTELLT AM KONZERN.....	166
I. Forschungsdesign.....	166

  
 D. EMPIRISCH-EXPLORATIVE STUDIE ZUR ORGANISATION DER MATERIALBESCHAFFUNG IN GROßUNTERNEHMUNGEN - DARGESTELLT AM KONZERN  
 I. Forschungsdesign

	Seite
1. Auswahl der Untersuchungsobjekte und Ansprechpartner.....	167
2. Gestaltung und Test des Erhebungsinstrumentes.....	169 X
3. Aufbereitung und Auswertung der Daten...	172
II. Branchenspezifische Deskription von realen Organisationsstrukturen der Materialbeschaffung im Konzern.....	175
1. Merkmale der Untersuchungsobjekte.....	175
1.1 Allgemeine Unternehmungsmerkmale....	176
1.2 Allgemeine Beschaffungsmerkmale....	180
1.3 Branchentypische Merkmale.....	183
1.3.1 Automobilindustrie.....	184
1.3.2 Chemische Industrie.....	188
1.3.3 Elektroindustrie.....	190
1.3.4 Investitionsgüterindustrie....	190
2. Die Außenstrukturierung von Beschaffungsorganisationen.....	192
2.1 Grundlegender organisatorischer Aufbau der Untersuchungsobjekte....	192
2.2 Positionierung der Beschaffung in der Konzernorganisation.....	196
3. Die Innenstrukturierung von Beschaffungsorganisationen.....	202
3.1 Organisatorischer Aufbau des Beschaffungsbereiches.....	202
3.1.1 Automobilindustrie.....	202
3.1.2 Chemische Industrie.....	207
3.1.3 Elektroindustrie.....	209
3.1.4 Investitionsgüterindustrie....	211
3.1.5 Der strukturelle Aufbau von Beschaffungsorganisationen im Vergleich.....	212
3.2 Horizontaler Integrationsgrad der Beschaffungsorganisationen.....	215
3.3 Vertikale Aufgabenverteilung des Beschaffungsbereiches.....	218
3.3.1 Verteilung von Führungsaufgaben.....	218
a) Branchenübergreifende Analyse der vertikalen Verteilung von Führungsaufgaben..	222
b) Branchenspezifische Analyse der vertikalen Verteilung von Führungsaufgaben..	224
1) Automobilindustrie.....	224
2) Chemische Industrie.....	226
3) Elektroindustrie.....	227
4) Investitionsgüterindustrie.....	229

	Seite
3.3.2 Verteilung von Ausführungsaufgaben.....	231
a) Branchenübergreifende Analyse von Ausführungsaufgaben.....	231
b) Branchenspezifische Analyse der Verteilung von Ausführungsaufgaben.....	233
1) Automobilindustrie.....	233
2) Chemische Industrie.....	235
3) Elektroindustrie.....	236
4) Investitionsgüterindustrie.....	237
3.4 Koordination des Beschaffungsbereichs.....	239
3.4.1 Verteilung der Kompetenzen....	239
3.4.2 Verwendung von Koordinationsinstrumenten.....	244
3.5 Typisierung der Beschaffungsorganisationen.....	249
3.5.1 Materialmanagement-Konzeptionen.....	252
3.5.2 Einkaufsmanagement-Konzeptionen.....	253
3.5.3 Harmonisierungsmanagement-Konzeptionen.....	254
3.5.4 Mischkonzeptionen.....	255
III. Das Leistungsprofil der Organisation der Materialbeschaffung im Konzern.....	256
1. Effizienzvergleich der Beschaffungsorganisationen.....	256
1.1 Auswirkungen des Zentralisierungsgrades auf die Effizienz von Beschaffungsorganisationen.....	257
1.1.1 Auswirkungen auf ökonomisch orientierte Gestaltungsziele.	258
a) Bündelung der Konzernnachfrage.....	260
b) Einheitlichkeit der Beschaffungspolitik.....	261
c) Sicherstellung der Priorität des Konzerninteresses.	264
d) Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung.....	265
1.1.2 Auswirkungen auf individualsozial orientierte Gestaltungsziele.....	267
1.1.3 Auswirkungen auf flexibilitätsorientierte Gestaltungsziele.....	268

	Seite
1.2 Branchenspezifische Effizienz- analyse.....	273
2. Stärken- und Schwachstellenanalyse der Beschaffungsorganisationen.....	280
2.1 Automobilindustrie.....	286
2.1.1 Situative Relativierung der Leistungsfähigkeit.....	286
2.1.2 Stärken- und Schwachstellen- analyse.....	288
2.1.3 Reflexionen zur Leistungs- fähigkeit.....	294
2.2 Chemische Industrie.....	297
2.2.1 Situative Relativierung der Leistungsfähigkeit.....	297
2.2.2 Stärken- und Schwachstellen- analyse.....	298
2.2.3 Reflexionen zur Leistungs- fähigkeit.....	302
2.3 Elektroindustrie.....	304
2.3.1 Situative Relativierung der Leistungsfähigkeit.....	304
2.3.2 Stärken- und Schwachstellen- analyse.....	305
2.3.3 Reflexionen zur Leistungs- fähigkeit.....	310
2.4 Investitionsgüterindustrie.....	312
2.4.1 Situative Relativierung der Leistungsfähigkeit.....	312
2.4.2 Stärken- und Schwachstellen- analyse.....	313
2.4.3 Reflexionen zur Leistungs- fähigkeit.....	316
3. Organisatorische Konsequenzen für die Beschaffungsorganisationen.....	318
3.1 Organisatorische Konsequenzen für die Automobilindustrie.....	326
3.2 Organisatorische Konsequenzen für die chemische Industrie.....	334
3.3 Organisatorische Konsequenzen für die Elektroindustrie.....	341
3.4 Organisatorische Konsequenzen für die Investitionsgüterindustrie.....	349
<del>4.</del> Zusammenfassende Reflexionen zur Leistungsfähigkeit der Beschaffungs- organisationen im Konzern.....	350
E. ABLEITUNG VON GENERALISIERTEN ORGANISATIONS- MODELLEN DER MATERIALBESCHAFFUNG IN GROB- UNTERNEHMUNGEN.....	356
F. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	363

	Seite
Literaturverzeichnis.....	368
Summary.....	394