

RESEARCH

Tobias Breitling

# Koordination von Einkauf und Logistik

Interfunktionale  
Abstimmung strategischer  
Beschaffungsentscheidungen



Springer Gabler

---

# Koordination von Einkauf und Logistik

---

Tobias Breitling

# Koordination von Einkauf und Logistik

Interfunktionale  
Abstimmung strategischer  
Beschaffungsentscheidungen

 Springer Gabler

Tobias Breitling  
Gechingen, Deutschland

Dissertation Universität Stuttgart, 2017

ISBN 978-3-658-21674-0                      ISBN 978-3-658-21675-7 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21675-7>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

## **Geleitwort**

Mit dem Aufkommen der Logistik in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts verlor die Materialwirtschaft als umfassende Organisationseinheit an Bedeutung. Die Aufgaben des Materialeinkaufs wurden vermehrt der Einkaufsfunktion und die Aufgaben der Materiallagerung und des Materialtransports der Logistikfunktion zugewiesen. Nicht zuletzt hierdurch vertiefte sich die organisatorische Trennung der Funktionen. Entsprechend entstand zusätzlicher Bedarf an interfunktionaler Koordination zwischen Einkauf und Logistik.

Herr Breitling greift diese grundlegende Problematik auf und legt den Schwerpunkt auf die Abstimmung strategischer Beschaffungsentscheidungen zwischen den Funktionen Einkauf und Logistik. Er hat damit eine wissenschaftlich anspruchsvolle und zugleich für die Praxis relevante Fragestellung gewählt. Von strategischen Beschaffungsentscheidungen sind sowohl der Einkauf als auch die Logistik unmittelbar und dauerhaft betroffen. Nur durch eine genaue Abstimmung lassen sich suboptimale Gesamtergebnisse vermeiden.

Herrn Breitling gelingt es erstmals eine umfassende und fundierte Betrachtung der Schnittstellenproblematik von Einkauf und Logistik vorzulegen. Die drei aufgeworfenen Forschungsfragen richten sich auf die Deskription der Koordination zwischen den Funktionsbereichen Einkauf und Logistik, die Einflussgrößen dieser Koordination und die Wirkungen der Koordination auf den Beschaffungserfolg. Basierend auf einem Mixed-Method-Ansatz werden die Forschungsfragen durch die geschickte Kombination von qualitativen und quantitativen empirischen Analysen ausführlich und in beeindruckender Tiefe beantwortet. Hierdurch erbringt die Arbeit eine Vielzahl neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse. Gleichzeitig werden Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten aufgezeigt.

Die Schrift verdient deshalb eine weite Verbreitung und eine grundlegende wissenschaftliche Aufnahme in den Bereichen des Beschaffungsmanagements, des Logistikmanagements und der Organisationslehre.

Stuttgart im Januar 2018

Prof. Dr. Rudolf O. Large

## Vorwort

Die Funktion der Beschaffung stellt eine bedeutende, vielfältige und komplexe Tätigkeit in Unternehmen dar. Zur Erfüllung der Beschaffungsfunktion wird dabei in der Wissenschaft häufig eine Arbeitsteilung anhand der beinhalteten Aufgaben, in eine operative und strategische Ebene oder anhand der durchgeführten Tätigkeiten in die Teilfunktionen Einkauf und Beschaffungslogistik vorgeschlagen. Eine derartige Trennung in einen Funktionsbereich Einkauf und Beschaffungslogistik ist in der Unternehmenspraxis ebenfalls häufig zu beobachten. Dies erscheint auf operativer Ebene sinnvoll, beinhaltet jedoch auf strategischer Ebene die Gefahr der Vernachlässigung von Teilaspekten. Strategische Beschaffungsentscheidungen müssen folglich aufgrund der Spezialisierung der Bereiche Einkauf und Logistik aufeinander abgestimmt werden. Erstaunlicherweise zeigt ein Blick in die unternehmerische Praxis, dass diese Funktionsbereiche oft isoliert nebeneinander agieren und unkoordinierte Aktivitäten entfalten. Aufgrund des Stellenwerts dieser Problematik würde man nun erwarten, dass sich zahlreiche theoretisch-konzeptionelle und empirische Beiträge mit dieser Fragestellung auseinandergesetzt haben, was aber in der wissenschaftlichen Fachliteratur nicht zu erkennen ist. An dieser Beobachtung setzt die vorliegende Schrift an und stellt die interfunktionale Koordination zwischen den Bereichen Einkauf und Logistik in den Fokus einer umfassenden und fundierten Analyse.

Die Idee zur Bearbeitung dieser Fragestellung entstand neben der Auseinandersetzung mit der Fachliteratur im Beschaffungs- und Logistikmanagement unter anderem auch während verschiedener Tätigkeiten in der Unternehmenspraxis und der damit verbundenen Einblicke in die Unternehmensabläufe. Durch die wissenschaftliche und praktische Problemrelevanz der gewählten Fragestellungen sowie die gewählte Vorgehensweise liefert die vorliegende Schrift interessante Erkenntnisse für die Wissenschaft und die Unternehmenspraxis gleichermaßen. Die vorliegende Schrift bietet daher zuerst wissenschaftliche Erkenntnisse sowie Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten für interessierte Wissenschaftler und Studierende an Hochschulen und Universitäten. Die Schrift kann jedoch auch für Unternehmen sowie Beschaffungs-, Einkaufs- oder Logistikmanagern eine wertvolle Quelle sein, die eine wissenschaftlich fundierte Darstellung der Zusammenhänge der Koordination zwischen den Funktionsbereichen Einkauf und Logistik suchen.

Die vorliegende Schrift entstand vorwiegend während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiterin am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart. Sie wurde vom Promotionsausschuss der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Stuttgart als Dissertation angenommen.

Für mich war die Erstellung der Dissertation eine persönlich sehr bereichernde Erfahrung. Die intensive Auseinandersetzung mit der vorliegenden Problemstellung, die Betrachtung von Problemstellungen aus verschiedenen Blickwinkeln sowie die Diskussion unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven haben meinen Horizont erweitert und mich in meiner Persönlichkeitsentwicklung entscheidend vorangebracht. Den zahlreichen Personen, die mich in dieser Phase begleitet und unterstützt haben, möchte ich an dieser Stelle ganz herzlich danken.

Mein besonderer Dank gilt zunächst meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Rudolf O. Lurge, für seine hervorragende Unterstützung und sein persönliches Engagement bei der Betreuung dieser Arbeit. Durch seine konstruktiven Anmerkungen und Hinweise sowie seine Diskussionsbereitschaft hat er entscheidend zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Ebenfalls herzlich bedanken möchte ich mich bei Frau Prof. Dr. Birgit Renzl für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie bei Herrn Prof. Dr. Georg Herzwurm für sein Mitwirken in der Prüfungskommission. Mein Dank gebührt ebenfalls den Teilnehmern der Befragung aus der Unternehmenspraxis, welche die empirische Analyse als wesentlichen Teil der Dissertation erst ermöglicht haben.

Für stets bereichernde inhaltliche und methodische Diskussionen und Anregungen möchte ich mich bei meinen Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Logistik- und Beschaffungsmanagement bedanken. Viele Menschen haben dazu beigetragen, dass die Zeit an der Universität Stuttgart eine wirkliche Bereicherung für mich darstellt. Deshalb danke ich allen Kollegen und Kolleginnen der Fakultät für die unkomplizierte, stets angenehme und kollegiale Zusammenarbeit, welche mir in besonderer Erinnerung bleiben wird.

In ganz besonderem Maß möchte ich mich zuletzt bei meiner Familie und meinen Eltern bedanken. Dank gebührt meiner Familie, dafür dass sie es mir ermöglicht, meine Ziele zu verwirklichen und mich in jeder Lebenslage unterstützt. Häufig haben Sie während der Phase der Erstellung dieser Schrift zurückstehen müssen und mir dennoch die erforderlichen Freiräume für dieses Vorhaben gewährt. Meine Eltern haben meine Ausbildung ermöglicht und mich während meiner akademischen Ausbildung unterstützt, dafür danke ich ihnen besonders. Gewidmet ist diese Schrift meinem Vater, der leider viel zu früh während meiner akademischen Ausbildung verstarb. Dieser frühe Abschied hat mich in meiner Persönlichkeitsentwicklung ebenfalls entscheidend geprägt. Dem Gedenken an Ihn ist diese Schrift gewidmet.

Gechingen im Januar 2018

Dr. Tobias Breitling

# Inhaltsübersicht

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXI</b>
<b>1. Problemstellung und Beschreibung des Untersuchungsgegenstands</b> .....	<b>1</b>
1.1. Erkenntnisobjekt und Problemrelevanz – Bedeutung von Beschaffung und interfunktionaler Koordination im Beschaffungsmanagement .....	2
1.2. Vorverständnis, Erkenntnisstand und Forschungsbedarf – Interfunktionale Koordinationsaspekte im Beschaffungsmanagement .....	7
1.3. Forschungsansatz und Aufbau der Arbeit – Interfunktionale Koordination zur Abstimmung strategischer Beschaffungsaufgaben .....	14
<b>2. Forschungsdesign und Methodik der vorliegenden Untersuchung</b> .....	<b>23</b>
2.1. „Mixed Method Design“ – Methoden empirischer Sozialforschung und grundlegende konzeptionelle Ausrichtung .....	23
2.2. Literature Review – Methodik der qualitativen Hypothesenentwicklung .....	28
2.3. Web-basierte Befragung und Kausalanalyse – Methodik der quantitativen Hypothesenprüfung .....	49
<b>3. Qualitative Analyse – Interfunktionale Koordination im Kontext organisationaler Beschaffungsprozesse</b> .....	<b>75</b>
3.1. Gestalt, Determinanten und Struktur interfunktionaler Koordination – Grundlegende qualitative Ergebnisse .....	75
3.2. Situative Faktoren und deren Einfluss auf den interfunktionalen Koordinationsbedarf – Qualitative Ergebnisse und Forschungsaussagen .....	121
3.3. Koordinationsmechanismen und Einflussgrößen des interfunktionalen Koordinationsgrades – Qualitative Ergebnisse und Forschungsaussagen .....	147
3.4. Erfolgswirkung der internen Koordination der Beschaffung – Qualitative Ergebnisse und Forschungsaussagen .....	181

<b>4. Theorigeleitete Interpretation – Konzeption, Einfluss und Wirkung der internen Koordination der Beschaffung .....</b>	<b>219</b>
4.1. Koordination strategischer Beschaffungsentscheidungen zwischen Einkaufs- und Logistikmanagern .....	221
4.2. Einflussfaktoren der interfunktionalen Koordination von Einkaufs- und Logistikmanagern .....	227
4.3. Wirkung der interfunktionalen Koordination von Einkaufs- und Logistikmanagern auf den Beschaffungserfolg .....	251
4.4. Untersuchungsrahmen der quantitativen Analyse – Zwischenfazit und Diskussion zur Interpretation der qualitativen Ergebnisse .....	274
<b>5. Quantitative Analyse – Interfunktionale Koordination strategischer Beschaffungsentscheidungen .....</b>	<b>281</b>
5.1. Interfunktionale Koordination von Beschaffungsmanagern – Deskriptive Darstellung und Hypothesenprüfung .....	281
5.2. Gegenstand, Einfluss und Wirkung der interfunktionalen Koordination – Diskussion und Interpretation .....	318
<b>6. Fazit und Ausblick – Erkenntnisbeitrag und Implikationen der vorliegenden Untersuchung .....</b>	<b>345</b>
6.1. Fazit – Erkenntnisbeitrag der vorliegenden Untersuchung .....	345
6.2. Handlungsempfehlungen und Ausblick – Implikationen für Wissenschaft und Praxis .....	358
<b>Anhang .....</b>	<b>367</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>481</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXI</b>
<b>1. Problemstellung und Beschreibung des Untersuchungsgegenstands</b> .....	<b>1</b>
1.1. Erkenntnisobjekt und Problemrelevanz – Bedeutung von Beschaffung und interfunktionaler Koordination im Beschaffungsmanagement .....	2
1.2. Vorverständnis, Erkenntnisstand und Forschungsbedarf – Interfunktionale Koordinationsaspekte im Beschaffungs- management .....	7
1.3. Forschungsansatz und Aufbau der Arbeit – Interfunktionale Koordination zur Abstimmung strategischer Beschaffungsaufgaben .....	14
<b>2. Forschungsdesign und Methodik der vorliegenden Untersuchung</b> .....	<b>23</b>
2.1. „Mixed Method Design“ – Methoden empirischer Sozialforschung und grundlegende konzeptionelle Ausrichtung .....	23
2.2. Literature Review – Methodik der qualitativen Hypothesenentwicklung .....	28
2.2.1. Literatur Review zur interfunktionalen Koordination .....	30
2.2.2. Literatur Review zur Analyse organisationaler Beschaffungsprozesse .....	38
2.2.3. Ergebnisdarstellung der Literaturanalysen .....	44
2.2.4. Kriterien zur Beurteilung von Literaturanalysen – Gütekriterien .....	45
2.3. Web-basierte Befragung und Kausalanalyse – Methodik der quantitativen Hypothesenprüfung .....	49
2.3.1. Datenerhebung – Web-basierte Befragung von strategischen Beschaffungsmanagern .....	51
2.3.2. Datenauswertung – Kausalanalyse mittels des Ansatzes des Partial Least Square (PLS) .....	59

2.3.2.1.	Messmodelle – Messmodellformulierung, Konstruktentwicklung und Operationalisierung .....	60
2.3.2.2.	Strukturmodell – Strukturmodellformulierung und Schätzung der Modellparameter .....	63
2.3.3.	Beurteilung der Schätzergebnisse eines Strukturgleichungsmodells – Gütekriterien .....	65
2.3.3.1.	Messmodellüberprüfung – Modellbeurteilung reflektiver Messmodelle .....	66
2.3.3.2.	Messmodellüberprüfung – Modellbeurteilung formativer Messmodelle .....	69
2.3.3.3.	Gütebeurteilung des Strukturmodells .....	71
<b>3.</b>	<b>Qualitative Analyse – Interfunktionale Koordination im Kontext organisationaler Beschaffungsprozesse .....</b>	<b>75</b>
3.1.	Gestalt, Determinanten und Struktur interfunktionaler Koordination – Grundlegende qualitative Ergebnisse .....	75
3.1.1.	Begriffliche und inhaltliche Beschreibung der interfunktionalen Koordination .....	75
3.1.1.1.	Koordination als Prozess der Abstimmung interdependenter Teilfunktionen .....	76
3.1.1.2.	Koordinationsformen und -ausprägungen – Einordnung und Differenzierung der interfunktionalen Koordination .....	81
3.1.1.3.	Koordination im Zusammenhang mit Kooperation, Kollaboration, Involvement, Interaktion und Kommunikation .....	91
3.1.1.4.	Inhalt und Umfang der interfunktionalen Koordination .....	93
3.1.2.	Koordinationsgrad, Koordintionsbedarf und ein optimales Ausmaß an interner Koordination .....	106
3.1.2.1.	Koordinationsgrad und -bedarf .....	107
3.1.2.2.	Strukturierung interfunktionaler Koordination und ein optimales Ausmaß an interner Koordination .....	109
3.1.3.	Zwischenfazit und Diskussion der Ergebnisse zur Gestalt, Struktur und Elementen der interfunktionalen Koordination .....	115
3.2.	Situative Faktoren und deren Einfluss auf den interfunktionalen Koordinationsbedarf – Qualitative Ergebnisse und Forschungsaussagen .....	121
3.2.1.	Merkmale der Organisationsstruktur und deren Einfluss auf die Koordination im Beschaffungsmanagement .....	122

3.2.1.1.	Organisationsstruktur und deren Einfluss auf die interne Koordination .....	122
3.2.1.2.	Organisationsstruktur und Koordination im Beschaffungsmanagement.....	130
3.2.2.	Komplexität als Ergebnis der Umweltbedingungen und deren Einfluss auf die Koordination im Beschaffungsmanagement.....	136
3.2.2.1.	Komplexität und Dynamik und deren Einfluss auf die interfunktionale Koordination.....	136
3.2.2.2.	Komplexität, Unsicherheit und Dynamik im Beschaffungsmanagement.....	140
3.2.3.	Zwischenfazit und Diskussion der Ergebnisse zu Einflussgrößen von Koordinationsbedarf und Koordinationsform .....	143
3.3.	Koordinationsmechanismen und Einflussgrößen des interfunktionalen Koordinationsgrades – Qualitative Ergebnisse und Forschungsaussagen .....	147
3.3.1.	Ziel- und Anreizsystem der Funktionsbereiche – Zielvereinbarungen, Entlohnung, Kontrolle und Anreizwirkung .....	148
3.3.1.1.	Koordination aufgrund von Zielvereinbarungen, Anreiz- und Kontrollsystemen.....	148
3.3.1.2.	Zielvereinbarungen, Anreiz- und Kontrollsysteme in organisationalen Beschaffungsprozessen.....	152
3.3.2.	Persönliche Merkmale der beteiligten Personen - Homogenisierung der Divergenz persönlicher Merkmale und Etablierung von Verbindungen .....	155
3.3.2.1.	Koordination aufgrund personeller Merkmale und Maßnahmen... 155	
3.3.2.2.	Personelle Merkmale und deren Einfluss auf organisationale Beschaffungsentscheidungen .....	160
3.3.3.	Unternehmenskultur – Beeinflussung der Organisationskultur .....	162
3.3.3.1.	Koordination mittels kulturbezogener Koordinationsinstrumente .....	163
3.3.3.2.	Effekte der Organisationskultur auf organisationale Beschaffungsprozesse.....	167
3.3.4.	Informationstechnologie – Kommunikations- und Informationssysteme .....	170
3.3.4.1.	Koordination mittels Informations- und Kommunikationssystemen .....	170

3.3.4.2. Informations- und Kommunikationssysteme in der Beschaffung .....	171
3.3.5. Zwischenfazit und Diskussion der Ergebnisse zu Einflussgrößen des Koordinationsgrades und Koordinationsmaßnahmen .....	174
3.4. Erfolgswirkung der internen Koordination der Beschaffung – Qualitative Ergebnisse und Forschungsaussagen .....	181
3.4.1. Relationale Erfolgseffekte – Beziehungsqualität, Konsens oder Konflikte als Ergebnis der internen Koordination auf Beziehungsebene .....	182
3.4.1.1. Wirkung der interfunktionalen Koordination auf Beziehungsqualität, Konsens oder Konflikte – sozialpsychologische Effekte .....	186
3.4.1.2. Funktionsübergreifende sozialpsychologische Effekte - Beziehungsqualität, Konsens und Konflikte - im Beschaffungsmanagement .....	195
3.4.2. Funktionale Erfolgseffekte – Effektivität und Effizienz als Ergebnis der interfunktionalen Koordination .....	199
3.4.2.1. Wirkung interfunktionaler Koordination auf organisationale Erfolgsgrößen - Effektivität und Effizienz .....	200
3.4.2.2. Interfunktionale Koordination, interfunktionale Beziehungen und deren Erfolgseffekte im Beschaffungsmanagement .....	209
3.4.3. Zwischenfazit und Diskussion der Ergebnisse zur Wirkung der Koordination von Beschaffungsaktivitäten .....	215
<b>4. Theorieleitete Interpretation – Konzeption, Einfluss und Wirkung der internen Koordination der Beschaffung .....</b>	<b>219</b>
4.1. Koordination strategischer Beschaffungsentscheidungen zwischen Einkaufs- und Logistikmanagern .....	221
4.2. Einflussfaktoren der interfunktionalen Koordination von Einkaufs- und Logistikmanagern .....	227
4.2.1. Kontextfaktoren und deren Einfluss auf das Koordinationsverhalten – Implikationen durch den situativen Ansatz der Organisationslehre .....	228
4.2.1.1. Formale Organisationsstruktur als interner Kontextfaktor .....	230
4.2.1.2. Komplexität als wesentliches situatives Merkmal und externer Kontextfaktor .....	238

4.2.2. Koordinationsinstrumente, -potenziale und deren Einfluss auf das Verhalten – Intergroup Relations Ansatz .....	242
4.2.2.1. Vermeidung von Zielkonflikten und Etablierung gemeinsamer Zielsysteme – Theorie des realistischen Gruppenkonfliktes .....	243
4.2.2.2. Vermeidung von Subkulturen und Etablierung einer übergeordneten Identität - Theorie der sozialen Identität .....	246
4.3. Wirkung der interfunktionalen Koordination von Einkaufs- und Logistikmanagern auf den Beschaffungserfolg .....	251
4.3.1. Direkte Erfolgseffekte der interfunktionalen Koordination – funktionelle Perspektive .....	255
4.3.1.1. Wirkung der internen Koordination auf die Leistungsfähigkeit (Effektivität) der Beschaffung – spieltheoretische Interpretation ..	256
4.3.1.2. Wirkung der interfunktionalen Koordination auf die Kosten der Beschaffung (Effizienz) – Transaktionskostentheoretische Interpretation .....	261
4.3.2. Indirekte Effekte der interfunktionalen Koordination – sozialpsychologische Perspektive (social exchange perspective) .....	265
4.3.2.1. Destruktive Konflikte als Indikator einer unattraktiven Beziehung und deren Wirkung auf den Beschaffungserfolg .....	268
4.3.2.2. Wahrgenommene Effektivität der Beziehung als Indikator einer attraktiven Beziehung und die Wirkung auf den Beschaffungserfolg .....	271
4.4. Untersuchungsrahmen der quantitativen Analyse – Zwischenfazit und Diskussion zur Interpretation der qualitativen Ergebnisse .....	274
<b>5. Quantitative Analyse – Interfunktionale Koordination strategischer Beschaffungsentscheidungen .....</b>	<b>281</b>
5.1. Interfunktionale Koordination von Beschaffungsmanagern – Deskriptive Darstellung und Hypothesenprüfung .....	281
5.1.1. Interfunktionalen Koordination strategischer Beschaffungsentscheidungen – Deskriptive Ergebnisse und Messmodellüberprüfung .....	281
5.1.2. Einflussfaktoren und Erfolgsaspekte der interfunktionalen Koordination – Messmodellüberprüfung .....	293
5.1.3. Einfluss und Wirkung der interfunktionalen Koordination – Beurteilung der Strukturmodelle und Hypothesenprüfung .....	304
5.1.3.1. Strukturmodell der Einflussgrößen des Koordinationsbedarfs .....	304

5.1.3.2. Strukturmodell der Einflussgrößen des Koordinationsgrades .....	311
5.1.3.3. Strukturmodell der Erfolgswirkungen der interfunktionalen Koordination .....	313
5.2. Gegenstand, Einfluss und Wirkung der interfunktionalen Koordination – Diskussion und Interpretation .....	318
5.2.1. Gegenstand der interfunktionalen Koordination .....	318
5.2.2. Einflussfaktoren des interfunktionalen Koordinationsgrades .....	322
5.2.3. Einflussgrößen des interfunktionalen Koordinationsbedarfs .....	327
5.2.4. Interfunktionale Koordination strategischer Beschaffungs- entscheidungen als Erfolgsfaktor des Beschaffungsmanagements .....	333
<b>6. Fazit und Ausblick – Erkenntnisbeitrag und Implikationen der vorliegenden Untersuchung .....</b>	<b>345</b>
6.1. Fazit – Erkenntnisbeitrag der vorliegenden Untersuchung .....	345
6.1.1. Limitationen des Erkenntnisbeitrags – Kritische Würdigung der Untersuchung .....	345
6.1.2. Zusammenfassung – Wesentliche Erkenntnisse der Untersuchung .....	350
6.2. Handlungsempfehlungen und Ausblick – Implikationen für Wissenschaft und Praxis .....	358
6.2.1. Implikationen für die Wissenschaft und Ansatzpunkt für weitere Forschungen .....	358
6.2.2. Handlungsempfehlungen und Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	361
<b>Anhang .....</b>	<b>367</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>481</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 – Forschungsansatz zur Erkenntnisgewinnung .....	16
Abb. 2 – Ablauf eines Literature Reviews .....	29
Abb. 3 – Ablaufmodell einer qualitativen Inhaltsanalyse .....	33
Abb. 4 – Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse .....	37
Abb. 5 – Ablaufmodell der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse .....	43
Abb. 6 – Stichprobenverteilung nach persönlichen Merkmalen der Befragten .....	55
Abb. 7 – Stichprobenverteilung nach Unternehmensmerkmalen .....	56
Abb. 8 – Stichprobenverteilung nach Merkmalen des Einkaufsbereichs .....	57
Abb. 9 – Zusammenhänge zwischen Mitwirkung und Kooperation .....	92
Abb. 10 – Zusammenhänge zwischen Interaktion und Kommunikation .....	93
Abb. 11 – Inhaltliche Ebenen der internen, interfunktionalen Koordination .....	97
Abb. 12 – Inhaltliche Aspekte der Kommunikation zur wechselseitigen Abstimmung von Aktivitäten .....	103
Abb. 13 – Inhaltliche Aspekte der Kooperation zur gemeinsamen Aufgabenbewältigung .....	104
Abb. 14 – Optionen und Zusammenhänge zur Ermittlung der optimalen Struktur der Koordination .....	110
Abb. 15 – Elemente und Determinanten der interfunktionalen Koordination .....	117
Abb. 16 – Zusammenhang zwischen situativen Variablen, Koordinationsbedarf und -gleichgewicht .....	146
Abb. 17 – Ansatz zur Klassifizierung interner Koordinationsinstrumente .....	175
Abb. 18 – Potenziale und Koordinationsinstrumente der interfunktionalen Koordination .....	180
Abb. 19 – Forschungsprogramm des situativen Ansatzes .....	229
Abb. 20 – Einfluss- und Wirkungsmodell der interfunktionalen Koordination .....	279
Abb. 21 – Koordinationsgrad strategischer Beschaffungsentscheidungen zwischen Einkauf und Logistik .....	283
Abb. 22 – Koordinationsbedarf strategischer Beschaffungsentscheidungen zwischen Einkauf und Logistik .....	287
Abb. 23 – Gegenüberstellung von Koordinationsgrad und -bedarf (coordination gap) .....	290
Abb. 24 – Strukturmodell der Einflussgrößen des Koordinationsbedarfs .....	307
Abb. 25 – Strukturmodell der situativen Faktoren unter Einbeziehung der Kontrollvariablen .....	311
Abb. 26 – Strukturmodell der Einflussgrößen des Koordinationsgrades .....	313
Abb. 27 – Wirkungsmodell der Erfolgseffekte der interfunktionalen Koordination .....	317

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1 – Beiträge zur internen Koordination von Teilbereichen der Beschaffung .....	8
Tab. 2 – Aufbau der vorliegenden Arbeit .....	20
Tab. 3 – Datenerhebung des Literature Reviews zur interfunktionalen Koordination .....	31
Tab. 4 – Datenerhebung des Literature Reviews zur interfunktionalen Koordination .....	40
Tab. 5 – Vorgehensweise zur Messmodellentwicklung .....	60
Tab. 6 – Ausgewählte Klassifizierungsansätze von Koordinationsformen.....	82
Tab. 7 – Differenzierte Formen der Koordination - Morphologischer Kasten.....	85
Tab. 8 – Ermittelte inhaltlicher Umfang der interfunktionalen Koordination .....	94
Tab. 9 – Einfluss von Organisationsstrukturmerkmalen im Kontext der interfunktionalen Koordination.....	122
Tab. 10 – Inhaltliche Ebenen der Komplexität im Kontext interfunktionaler Koordination .....	137
Tab. 11 – Koordinationsinstrumente nach Quellen und Kategorien .....	178
Tab. 12 – Relationale Effekte der interfunktionalen Koordination.....	185
Tab. 13 – Übersicht funktioneller Effekte der interfunktionalen Koordination .....	204
Tab. 14 – Theoretische Ansätze zur Erklärung interfunktionaler Koordination .....	220
Tab. 15 – Übersicht strategischer Beschaffungsaufgaben .....	224
Tab. 16 – Operationalisierung der Konstrukte „Koordinationsgrad“ und „Koordinationsbedarf“ .....	226
Tab. 17 – Operationalisierung des Konstrukts „Spezialisierungsgrad“ .....	232
Tab. 18 – Operationalisierung des Konstrukts „Formalisierungsgrad“ .....	235
Tab. 19 – Operationalisierung des Konstrukts „Zentralisierungsgrad“ .....	238
Tab. 20 – Operationalisierung des Konstrukts „Komplexität der Beschaffungssituation“ .....	241
Tab. 21 – Operationalisierung des Konstrukts „Superordinate Goals“ .....	246
Tab. 22 – Operationalisierung des Konstrukts „Superordinate Identity“ .....	251
Tab. 23 – Operationalisierung des Konstrukts „Supply Management Performance“ .....	254
Tab. 24 – Operationalisierung des Konstrukts „Destructive Conflict“ .....	270
Tab. 25 – Operationalisierung des Konstrukts „perceived relationship effectiveness“ .....	273
Tab. 26 – Interpretation qualitativer Forschungsaussagen bezogen auf situative Faktoren .....	275

Tab. 27 – Interpretation qualitativer Forschungsaussagen bezogen auf Koordinationspotenziale .....	277
Tab. 28 – Übersicht über Zusammenhänge qualitativer und quantitativer Ergebnisse zur Erfolgswirkung .....	278
Tab. 29 – Koordinationsgrad und -bedarf strategischer Beschaffungsentscheidungen .....	282
Tab. 30 – Messmodellbeurteilung des Konstrukts „Koordinationsgrad“ .....	284
Tab. 31 – Messmodellbeurteilung des Konstrukts „Koordinationsbedarf“ .....	288
Tab. 32 – Messmodellbeurteilung des Konstrukts „Koordinationslücke (Coordination gap)“ .....	292
Tab. 33 – Überprüfung reflektiver Messmodelle mittels explorativer Faktorenanalyse.....	294
Tab. 34 – Reliabilitätsprüfung reflektiver Messmodelle der Einflussmodelle .....	295
Tab. 35 – Kreuzladungen der Indikatoren der reflektiven Messmodelle .....	299
Tab. 36 – Fornell/Larcker-Kriterium zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität .....	300
Tab. 37 – Messmodellbeurteilung des „Beschaffungserfolg (Supply Management Performance)“ .....	301
Tab. 38 – Messmodellbeurteilung der „Beschaffungskomplexität (supply complexity)“ .....	303
Tab. 39 – Hypothesensystem zur Erklärung des Koordinationsbedarfs .....	306
Tab. 40 – Effekte der Kontrollvariable und der situativen Aspekte .....	310
Tab. 41 – Hypothesensystem zur Erklärung des Koordinationsgrades .....	312
Tab. 42 – Hypothesensystem zur Erklärung des Koordinationsbedarfs .....	314

## Abkürzungsverzeichnis

AMOS	- Analysis of Moment Structures (engl.)
ANOVA	- Analysis of Variance (engl.)
APICS	- American Production and Inventory Control Society (engl.)
AVE	- average variance extracted (engl.)
BEZ	- Beziehung
BGT	- Budgetierung
BISS	- Berliner Institut für Sozialwissenschaftliche Studien
B-to-B	- business to business
BuR	- Business Research
CIM	- computer integrated manufacturing (engl.)
CIPS	- Charter Institute of Purchasing and Supply (engl.)
CLM	- Council of Logistics Management (engl.)
CR	- composite reliability (engl.)
DEV	- durchschnittlich erfasste Varianz
DIM	- Dimension
EDI	- electronic data interchange (engl.)
EQS	- Structural Equation Modeling Software (engl.)
ETO	- engineer to order (engl.)
FB	- Forschungsbedarf
FORM	- Formalisierungsgrad
FQS	- Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum Qualitative Social Research (engl.)
HOC	- high-order-construct (engl. für Konstrukt 2. Ordnung)
IEEE	- Institute of Electrical and Electronics Engineers (engl.)
INT	- Interdependenzen
IPSERA	- International Purchasing and Supply Education and Research Association (engl.)
ISM	- Institute for Supply Management (engl.)
JIT	- just in time (engl.)
KB	- Koordinationsbedarf
KFT	- Konflikte
KG	- Koordinationsgrad

---

KGAP	- Koordinationslücke
KOMP	- Komplexität der Beschaffungssituation
LISREL	- Linear Structural Relationships (engl.)
LOC	- low-order-construct (engl. für Konstrukt 1. Ordnung)
MANOVA	- Multivariate Analysis of Variance (engl.)
MDC	- manifest destructive conflict (engl.)
NA	- North American (engl.)
NAPM	- National Association of Purchasing Management (engl.)
OLS	- ordinary least squares (engl.)
ORG SIZE	- organization size (engl.)
PLS	- Partial least square (engl.)
PRE	- perceived relationship effectiveness (engl.)
RFI	- relative functional identifikation (engl.)
RIRL	- Rencontres Internationales de la Recherche en Supply Chain et Logistique (franz.)
SCM	- supply chain management (engl.)
SG	- super ordinate goals (engl. für übergeordnete Ziele)
SI	- super ordinate identity (engl. für übergeordnete Identität)
SIMP	- supply importance (engl.)
SMP	- supply management performance (engl.)
SSIZE	- supply size (engl.)
TQM	- Total Quality Management (engl.)
USA	- United States of America (engl.)
VAF	- Variance accounted for (engl.)
VHB	- Verband deutscher Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre
VIF	- variance-inflation-factor (engl.)
WHU	- Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung
ZENT	- Zentralisierungsgrad
ZfbF	- Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung



# 1. Problemstellung und Beschreibung des Untersuchungsgegenstands

Die interfunktionale Koordination zwischen den Funktionsbereichen Einkauf und Beschaffungslogistik<sup>1</sup> im Rahmen der Erfüllung der Beschaffungsfunktion einer Unternehmung stellt ein Themenfeld dar, wofür die betriebswirtschaftliche Forschung und Diskussion bisher kaum empirisch geprüfte Erkenntnisse liefert, wobei sich jedoch darin ein erhebliches Erfolgspotenzial erkennen lässt. Vor diesem Hintergrund hat die vorliegende Arbeit einen Erkenntnisbeitrag zum Umgang mit funktionsübergreifenden Fragestellungen zwischen den Funktionsbereichen Einkauf und Logistik zum Ziel, wozu die beinhalteten Wirkungszusammenhänge und Erfolgseffekte betrachtet werden.

Hinsichtlich des Erfolgspotenzials des Phänomens der Koordination zwischen den Funktionsbereichen Einkauf und Logistik wird einleitend die aktuelle Bedeutung und Relevanz der interfunktionalen Koordination begründet. Daran anschließend wird der bisherige Forschungsstand auf dem Gebiet der internen Koordination im Beschaffungsmanagement, was bedeutet der Koordination innerhalb eines Unternehmens (intraorganisational), zwischen verschiedenen Funktionsbereichen (interfunktional) skizziert.<sup>2</sup> Nachfolgend werden darauf aufbauend ein Forschungsbedarf und der Forschungsansatz dieser Untersuchung im Bezug auf die gegebene Zielsetzung abgeleitet, wodurch sich der Aufbau dieser Arbeit begründet.

---

<sup>1</sup> Die Logistik lässt sich in vier große logistische Teilbereiche untergliedern [Vgl. Large (2012), S.15 oder Pfohl (2010), S.17], wobei der Begriff der Logistik im Kontext dieser Arbeit sich auf den Teilbereich der Logistik bezieht, welcher Teil der Beschaffung und der Logistik ist. Folglich werden die Begriffe Logistik und Beschaffungslogistik im folgenden Synonym verwendet.

<sup>2</sup> Die Begriffe interne Koordination, intraorganisationale Koordination und interfunktionale Koordination werden im Folgenden synonym verwendet um die Koordination zwischen verschiedenen Funktionsbereichen innerhalb eines Unternehmens zu beschreiben.

## 1.1. Erkenntnisobjekt und Problemrelevanz – Bedeutung von Beschaffung und interfunktionaler Koordination im Beschaffungsmanagement

Die Bedeutung der interfunktionalen Koordination zwischen Einkauf und Logistik im Beschaffungsmanagement lässt sich begründen,<sup>3</sup> zum einen da die Beschaffung, insbesondere eine strategisch ausgerichtete Beschaffungsfunktion, einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens leisten kann. Zum anderen stellt die interne, interfunktionale Koordination innerhalb der strategischen Beschaffung eine wesentliche Aufgabenstellung dar und kann folglich einen erheblichen Beitrag zum Beschaffungs- und Unternehmenserfolg leisten.

Die betriebswirtschaftliche Funktion der Beschaffung findet ihre Begründung in der Auffassung, jede Unternehmung muss in irgendeiner Art Objekte beschaffen.<sup>4</sup> Nach *ARNOLD (1997)* umfasst die Beschaffung dabei „sämtliche unternehmens- und/oder marktbezogenen Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen.“<sup>5</sup> Die Beschaffung erfüllt folglich die Funktion der Versorgung in Unternehmen.<sup>6</sup> Die Bedeutung der Beschaffung lässt sich nun anhand verschiedener Indikatoren, wie der Relevanz der Beschaffung für die daran beteiligten Personen oder anhand des Einflusses der Beschaffung auf Kosten und Erlöse eines Unternehmens, aufzeigen.<sup>7</sup> Nach *LARGE (2013)* weisen der relative Einfluss der Beschaffung auf Kosten, Leistungen und Erlösen auf eine bedeutende Relevanz der Beschaffung für den Unternehmenserfolg hin.<sup>8</sup> Die Bedeutsamkeit der Beschaffung verdeutlichen auch *CARTER* und *NARASIMHAN (1996)* oder *THIEL (2011)* anhand der strategischen Bedeutung der Beschaffung für Organisationsmitglieder.<sup>9</sup> Diesbezüglich wird die Beschaffung als

---

<sup>3</sup> Die Differenzierung von Einkauf und Logistik erfolgt dabei nachfolgend handlungsorientiert anhand der innerhalb der Bereiche durchgeführten Tätigkeiten. Im Logistikbereich werden folglich überwiegend Handlungen der Planung, Steuerung und Ausführung von Transfers von Gütern und Abfällen vollzogen [Vgl. Large (2012), S.6] während im Einkauf überwiegend Tätigkeiten zur Vorbereitung und Durchführung von Transaktionen vollzogen werden [Vgl. Large (2013), S.22].

<sup>4</sup> Vgl. Large (2013), S.3.

<sup>5</sup> Arnold (1997), S.3.

<sup>6</sup> Vgl. Large (2013), S.3.

<sup>7</sup> Vgl. bspw. Large (2013), S.4ff und Carter/Narasimhan (1996), S.21f.

<sup>8</sup> Vgl. Large (2013), S.6.

*LARGE (2013)* verdeutlicht anhand von Daten für das Verarbeitende Gewerbe aus dem Jahr 2011, erhoben durch das statistische Bundesamt, dass ein relativ großer Anteil der Kosten eines Unternehmens durch die Beschaffung der notwendigen Einsatzgüter bestimmt wird und sich zudem im Zeitablauf ein genereller Bedeutungszuwachs der Beschaffungsfunktion erkennen lässt [Vgl. Large (2013), S.4f sowie zur Datengrundlage Statistisches Bundesamt (Hrsg., 2013), S.294-325]. Zudem beschreibt *LARGE (2013)* diesen Einfluss einerseits durch den Einfluss der beschafften Betriebsmittel auf die erzeugten Güter, resultierend aus deren qualitativem und quantitativem Leistungsvermögen sowie andererseits durch den Einfluss der zur Herstellung eingesetzten und sofern nicht selbst erstellten, beschafften Produkte und deren Eigenschaften an den erzeugten Gütern [Vgl. Large (2013), S.5f].

<sup>9</sup> Vgl. Thiel (2011), S.7 und Carter/Narasimhan (1996), S.24f.

wesentlicher Aspekt der Leistungsfähigkeit und als Schlüsselement der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beschrieben.<sup>10</sup>

Die Beschaffung ist dabei keinesfalls als triviale Problemstellung anzusehen, sondern wird vielmehr als eine außerordentlich vielfältige und komplexe Tätigkeit beschrieben,<sup>11</sup> was unter anderem durch aktuelle Entwicklungen der Beschaffung verdeutlicht wird.<sup>12</sup> Demgemäß kann eine kontinuierlich zunehmende Bedeutung der strategischen Ausrichtung der Beschaffung insbesondere in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung festgestellt werden.<sup>13</sup> Empirische Forschungsarbeiten zeigen ferner deutliche Erfolgseffekte einer strategischen Ausrichtung der Beschaffungsfunktion von Unternehmen auf.<sup>14</sup> Forschungsarbeiten deuten diesbezüglich für eine strategische Ausrichtung der Beschaffung sowohl direkte als auch indirekte Effekte auf den Erfolg eines Unternehmens an.<sup>15</sup> Folglich kann argumentiert werden, dass eine strategisch ausgerichtete Beschaffung eine grundlegende und erfolgsrelevante Funktion einer Unternehmung darstellt.

In Wissenschaft und Praxis wird dann häufig zur Erfüllung der Beschaffungsfunktion eine Arbeitsteilung anhand der durchgeführten Tätigkeiten oder der beinhalteten Aufgaben vorgeschlagen.<sup>16</sup> Die Beschaffung lässt sich demgemäß einerseits anhand der Tätigkeiten in eine strategische und operative Ebene des Beschaffungsmanagements gliedern.<sup>17</sup> Das Beschaffungsmanagement umfasst hierbei nach *LARGE (2013)* alle Handlungen der Informationsversorgung, Planung und Steuerung, die darauf gerichtet sind, einer Unternehmung die benötigten Beschaffungsobjekte in geeigneter Form durch Transaktions- und Transferprozesse rechtlich und faktisch verfügbar zu machen.<sup>18</sup> Das strategische Beschaffungsmanagement ist dann jener Teil, der auf das Eröffnen und Sichern von Erfolgspotenzialen ausgerichtet ist, wohingegen das operative Beschaffungsmanagement sich mit der Abwicklung der Transaktions- und Transferprozesse befasst.<sup>19</sup> Andererseits wird die Beschaffungsfunktion häufig anhand der Wertschöpfungsprozesse in eine Teilfunktion Einkauf und

---

<sup>10</sup> Vgl. Carter/Narasimhan (1996), S.24f sowie Thiel (2011), S.7.

<sup>11</sup> Vgl. Large (2013), S.7.

<sup>12</sup> Vgl. bsow, Large (2013), S.7.

<sup>13</sup> Vgl. Large (2013), S.30 verweisend auf Ellram/Carr (1994).

<sup>14</sup> Vgl. Lawson u.a., 2009; Chen u.a., 2004; Carr/Pearson, 1999; Carr/Smeltzer, 1999).

<sup>15</sup> Vgl. Carr/Pearson (1999), S.512ff, Carr/Smeltzer (1999), S.55, Chen, u.a. (2004), S.515ff und Lawson, u.a. (2009), S.2659f.

<sup>16</sup> Vgl. bspw. Large (2013), S.19, Melzer-Ridinger (2008), S.20 oder Arnold (1995), S.8.

<sup>17</sup> Vgl. Westermann (2009), S.5.

<sup>18</sup> Vgl. Large (2013), S.28.

<sup>19</sup> Vgl. Westermann (2009), S.5 und Large (2013), S.42.

einen Teilbereich Beschaffungslogistik differenziert.<sup>20</sup> Die Beschaffungsaufgabe lässt sich diesbezüglich in Anlehnung an *LARGE (2013)* durch einen Rückgriff auf die Werteigenschaften der Beschaffungsobjekte in der Sicherstellung des Eignungs- und Gebrauchswertes und somit in der Schaffung der Verfügbarkeit der Güter beschreiben.<sup>21</sup> Die Verfügbarkeit kann dann in eine rechtliche und faktische Dimension unterschieden werden, wobei diese durch die Durchführung von Transfer- und Transaktionsprozessen erzielt wird.<sup>22</sup> Entsprechend lässt sich die Beschaffungsfunktion anhand der genannten Wertschöpfungsprozesse in die Teilfunktionen „Einkauf“ und „Beschaffungslogistik“ gliedern.<sup>23</sup> Der Funktionsbereich „Einkauf“ strebt hierbei die rechtliche Verfügbarkeit von Beschaffungsobjekten mittels der Vorbereitung und Durchführung von Transaktionen an, während der Teilbereich „Beschaffungslogistik“ eine faktische Verfügbarkeit mittels der Vorbereitung und Durchführung von Transfers anstrebt.<sup>24</sup> Hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit derartiger Gliederungsversuche erscheint die funktionale und organisatorische Trennung der Beschaffung in einen Teilbereich Einkauf und Beschaffungslogistik, aufgrund von Arbeitsteilung und Spezialisierung, auf operativer Ebene sinnvoll.<sup>25</sup> Auf strategischer Ebene beinhaltet diese Trennung, infolge der engen Beziehung der Planung und Steuerung von Transfer- und Transaktionsprozessen, jedoch die Gefahr der Vernachlässigung von Teil-

<sup>20</sup> Vgl. Large (2013), S.22f, Pfohl (2010), S. 170.

Die Differenzierung von Einkauf und Logistik erfolgt dabei nachfolgend handlungsorientiert anhand der innerhalb der Bereiche durchgeführten Tätigkeiten. Im Logistikbereich werden folglich überwiegend Handlungen der Planung, Steuerung und Ausführung von Transfers von Gütern und Abfällen vollzogen [Vgl. Large (2012), S.6] während im Einkauf überwiegend Tätigkeiten zur Vorbereitung und Durchführung von Transaktionen vollzogen werden [Vgl. Large (2013), S.22].

<sup>21</sup> Vgl. Large (2013), S.20f.

*LARGE (2013)* argumentiert, dass die beschafften Güter für das beschaffende Unternehmen nur dann wertvoll sind, wenn diese Objekte über bestimmte Eigenschaften verfügen und nennt den Eignungs- und Gebrauchswert. Der Eignungswert bedeutet dabei die Eignung des Beschaffungsobjektes hinsichtlich einer bestimmten Nutzung und somit die Fähigkeit zur Zweckerfüllung. Die Beschaffungsobjekte haben jedoch darüber hinaus nur einen Wert für das beschaffende Unternehmen, wenn sie auch verfügbar sind, wodurch der Gebrauchswert bestimmt wird [Vgl. Large (2013), S.21].

<sup>22</sup> Vgl. Large (2013), S.21f.

Die faktische Verfügbarkeit wird durch die Übereinstimmung der Orts- und Zeiteigenschaften des Objektes mit dem Ort und Zeit des Gebrauches erreicht, während die rechtliche Verfügbarkeit eines Gutes dann gegeben ist, wenn die Verfügungsrechte und somit, als umfassendes Verfügungsrecht, das Eigentum vorliegt [Vgl. Large (2013), S.21].

*LARGE (2013)* unterscheidet Transformations-, Transfer- und Transaktionsprozesse als die drei Formen von Wertschöpfungsprozessen. Transformationsprozesse betreffen die Herstellung oder Änderung der Eignung eines Gutes und schöpfen Eignungswert. Transferprozesse schaffen faktische Verfügbarkeit und Transaktionsprozesse verändern die rechtliche Verfügbarkeit von Gütern. Somit wird durch Transfer- und Transaktionsprozesse Eignungswert in Gebrauchswert umgewandelt [Vgl. Large (2013), S.22].

<sup>23</sup> Vgl. Large (2013), S.22f, Pfohl (2010), S. 170.

<sup>24</sup> Vgl. Large (2013), S.22f.

<sup>25</sup> Vgl. Large (2013), S.23 und Pfohl (2010), S.174ff.

*PFOHL (2010)* trennt die Gesamtaufgabe der Versorgung des Unternehmens ebenfalls anhand der Verfügbarkeit in eine körperliche und rechtliche Dimension. Die rechtliche Verfügbarkeit wird dem Bereich der Beschaffung (des Einkaufes) oder genauer des Beschaffungsmarketing zugeordnet. Das Beschaffungsmarketing hat die Gestaltung von Austauschbeziehungen zwischen Marktpartnern zum Ziel und beinhaltet die Aufgabe der Schaffung, Pflege und Entwicklung von Lieferkapazitäten und erfüllt diese mittels Instrumenten der Marktforschung sowie beschaffungspolitischen Instrumenten. Die Beschaffungslogistik wiederum nutzt die vorhandenen Lieferkapazitäten, indem sie die Güter- und Informationsflüsse zur Bereitstellung der Einsatzgüter erzeugt [Vgl. Pfohl (2010), S.170ff]. Obgleich der vorgeschlagenen funktionalen Trennung wird jedoch im Zusammenhang aller Teilbereiche der Beschaffungspolitik auf die Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen der Beschaffungslogistik und der Beschaffungspolitik hingewiesen [Vgl. Pfohl (2010), S.174ff].

aspekten.<sup>26</sup> Folglich kommt der Koordination oder Integration der operativ gegliederten Teilbereiche bezüglich der Erfüllung strategischer Aufgaben der Beschaffung eine besondere Bedeutung zu. Demzufolge müssen die Teilbereiche Einkauf und Beschaffungslogistik aufgrund ihrer Spezialisierung im Hinblick auf die übergeordneten Beschaffungs- und Unternehmensziele durch Koordination aufeinander abgestimmt werden. Koordination kann dabei als die zielgerichtete Abstimmung der sich aus der Arbeitsteilung ergebenden Interdependenzen verstanden werden.<sup>27</sup> Letztlich entsteht, aufgrund der operativen Trennung der Teilbereiche Einkauf und Beschaffungslogistik, ein Bedarf an unternehmensinterner, funktionsübergreifender (interfunktionaler) Abstimmung insb. hinsichtlich der strategischen Beschaffungsaufgaben.

In Bezug auf die Organisation der Beschaffungsfunktion zeigen *ASHENBAUM* und *TERPEND (2010)* auf, dass unabhängig von der vorliegenden Organisationsstruktur in Unternehmen, die Teilbereiche Einkauf und Logistik, gemeinsame Aufgaben erfüllen.<sup>28</sup> *TRENT* und *MONCZKA (1994)* weisen wiederum darauf hin, dass Beschaffungsorganisationsformen zunehmend funktionsübergreifende Strukturen beinhalten.<sup>29</sup> Eine funktions- oder abteilungsübergreifende Kommunikation, Koordination und eine entsprechende Managementausrichtung unterschiedlicher Fachgebiete stellen hierbei kritische Elemente von Strukturen und Organisationsformen der Beschaffung dar.<sup>30</sup> Beschaffungsentscheidungen werden generell als komplexe Entscheidungssituationen beschrieben, welche zunehmend funktionsübergreifend ausgerichtet sind, um die Folgen dieser Beschaffungsentscheidung ganzheitlich betrachten und bewerten zu können.<sup>31</sup> Demgemäß finden sich in der wissenschaftlichen Literatur vielfache Hinweise auf die Bedeutung und die Notwendigkeit für die Funktionsbereiche Einkauf und Logistik, ihre Aktivitäten aufeinander abzustimmen bzw. zu koordinieren.<sup>32</sup> Im Beschaffungsmanagement werden ergänzend dazu Aspekte der interfunktionalen Integration und Koordination vielfältig diskutiert.<sup>33</sup> Integration und Koordination werden häufig als aktuell und zukünftig bedeutende Entwicklung eines strategischen Be-

---

<sup>26</sup> Vgl. Large (2013), S.23 und Pfohl (2010), S.174ff.

<sup>27</sup> Vgl. Frese (1972), S.100f, Hoffmann (1980), S.296ff, Welge (1987), S.410ff, Rühli (1992), S.1165, Laux (1993), S.2308ff, Kutscher/Schmid (2002), S.979 oder Kieser/Walgenbach (2010), S.94.

<sup>28</sup> Vgl. Ashenbaum/Terpend (2010), S.187

<sup>29</sup> Vgl. Trent/Monczka (1994), S.3.

<sup>30</sup> Vgl. Trent/Monczka (1994), S.3.

<sup>31</sup> Vgl. Moses/Ahlström (2008), S.87.

<sup>32</sup> Vgl. Ashenbaum/Terpend (2010), S.177 verweisend auf Bowersox/Daugherty (1987), Buxbaum (1995), Pearson, u.a. (1996), Christopher/Towill (2001), Facett/Magnan (2002), McGinnis/Kohn (2002), Cole/Baron (2003) und Wisner (2003).

<sup>33</sup> Vgl. Schneider/Wallenburg (2013), S.148.

Zur Abgrenzung der Begriffe Integration, Koordination und Zusammenarbeit siehe Abschnitt 2.1.1.

schaffungsmanagements beschrieben.<sup>34</sup> Eine zunehmende interfunktionale Koordination und einen dadurch begründeten Wandel beruflicher Aufgabenstellungen in Beschaffungsbereichen können *LARGE* und *KENNER (2012)* empirisch nachweisen.<sup>35</sup> Die funktionsübergreifende Abstimmung wird ferner als wesentliches Erfolgselement der strategischen Entwicklung eines professionellen Beschaffungsmanagements beschrieben.<sup>36</sup> Empirische Forschungsarbeiten beschreiben Koordination und Integration als zentrale und erfolgsrelevante Elemente einer strategischen Beschaffung.<sup>37</sup> Die funktionsübergreifende Integration wird im Beschaffungsmanagement weiter als Mittel beschrieben, einen strategischen Konsens zu erzielen, woraus für die Beschaffung die Fähigkeit resultiert, in strategischen Aktivitäten eines Unternehmens beteiligt zu sein, um zur Wettbewerbsposition eines Unternehmens beizutragen.<sup>38</sup> Des Weiteren werden Koordination und Integration auch im Supply Chain Management (SCM) als Schlüssel zur Realisierung von Nutzenvorteilen betrachtet sowie als bedeutende Themengebiete eingestuft.<sup>39</sup> Das SCM beinhaltet ein breites Spektrum an Ansätzen, Vorschlägen und Aktivitäten zur Überbrückung von Funktions- und Unternehmens-

<sup>34</sup> Vgl. Zheng, u.a. (2007), S.70f, Odgen, u.a. (2005), S.35ff.

*ODGEN* und *KOLLEGEN (2005)* identifizieren diesbezüglich beispielsweise mittels einer Delphi-Studie eine zunehmende interne und externe Integration und Zusammenarbeit, einen verstärkten Informationsaustausch sowie die fortschreitende Globalisierung als Entwicklungen mit hoher Bedeutung für das Beschaffungsmanagement [Vgl. Odgen, u.a. (2005), S.35ff]. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangen *ZHENG* und *KOLLEGEN (2007)* in einer Literaturanalyse von 42 empirischen Untersuchungen [Vgl. Zheng, u.a. (2007), S.70f]. Neben veränderten Organisationsstrukturen und einer steigenden strategischen Orientierung werden insbesondere wachsende Anforderungen an das Personal, resultierend aus einer verstärkten Zusammenarbeit in funktions- und unternehmensübergreifenden Teams betont [Vgl. Zheng, u.a. (2007), S.77-78].

<sup>35</sup> Vgl. Large/Kenner (2012), S.13f.

<sup>36</sup> Vgl. bspw. Förstl, u.a. (2013), S.690f verweisend auf Lawrence/Lorsch (1967a), Reck/ Long (1988), Axelsson, u.a. (2002), Wagner/Kaufmann (2004) und Axelsson, u.a. (2005).

<sup>37</sup> Empirische Forschungsarbeiten zeigen demgemäß, dass eine strategische Ausrichtung der Beschaffung, neben direkten Effekten auf den Erfolg, zu einer zunehmenden interorganisationalen Zusammenarbeit führt, welche sich ausdrücklich beispielsweise durch eine Integration von Lieferanten, eine unternehmensübergreifende, kooperative, langfristige und vertrauensvolle Beziehung oder verstärkte Kommunikation [Vgl. Carr/Pearson (1999), S.512ff, Carr/Smeltzer (1999), S.55, Chen, u.a. (2004), S.515ff und Lawson, u.a. (2009), S.2659f]. Die interorganisationale Koordination und Integration hat dann wiederum positive Erfolgseffekte und spielt somit eine entscheidende Rolle bei der Erzielung der Erfolgspotenziale des strategischen Beschaffungsmanagements, wobei in diesem Zusammenhang auch die interfunktionale Koordination von Bedeutung ist [Vgl. Hilebrand/Biemans (2004), S.113f.

Zur Bedeutung interorganisationaler Kommunikation im Beschaffungsmanagement siehe auch Large (2003, 2005a, 2005b, 2006)], *HILEBRAND* und *BIEMANS (2004)* untersuchen diesbezüglich den Zusammenhang zwischen interfunktionalen (internen) und interorganisationalen (externen) Koordinationsaspekten und verdeutlichen, dass eine gesteigerte externe Koordination einerseits mit einer Zunahme der internen Koordination einhergeht und andererseits auch durch diese stimuliert wird [Vgl. Hilebrand/Biemans (2004), S.118f]. Folglich kann eine wechselseitige Beziehung zwischen interfunktionaler und interorganisationaler Koordination unterstellt werden.[Vgl. Hilebrand/Biemans (2004), S.118f].

<sup>38</sup> Vgl. Förstl, u.a. (2013), S.690 verweisend auf Hayes/Wheelwright (1984).

<sup>39</sup> Vgl. Melnyk, u.a. (2009), S.4640ff, Van Hoek, u.a. (2008), S.111, Burgess, u.a. (2006), S.709ff, Ballou (2007), S.338ff, Mentzer (2004), S.24, Fawcett/Magnan (2002), S. 345ff.

*MENTZER (2004)* verdeutlicht diese fundamentale Rolle und beschreibt die internen Koordination wie folgt: „it is a fundamental concept of supply chain management that you cannot coordinate functions across companies within the supply chain if you cannot do this first within your own company“ [Mentzer (2004), S.24].

Die interne, interfunktionale Integration wird im Rahmen des SCM folglich zumeist als eine Entwicklungsstufe hin zu einer strategisch integrierten Versorgungskette betrachtet [Vgl. bspw. Melnyk, u.a. (2009), S.4644 oder auch bereits Fawcett/Magnan (2002), S.344ff], wobei davon ausgegangen wird, dass die interne, interfunktionale Koordination eine Entwicklungsstufe bei der Entwicklung des Supply Chain Managements darstellt [Vgl. Fawcett/Magnan (2002), S. 354]. Ausgehend von einer funktionalen Differenzierung und Arbeitsteilung, wird über eine zunehmende interne Koordination eine verstärkte externe Integration mit Kunden und Lieferanten angestrebt, was wiederum eine Vorstufe einer integrierten Versorgungskette darstellt [Vgl. Fawcett/Magnan (2002), S. 354]. *FAWCETT* und *MAGNAN (2002)* stellen diesbezüglich fest, dass sich Unternehmen in ihrer Entwicklung jedoch zumeist mit der Ebene der interfunktionalen Koordination befassen [Vgl. Fawcett/Magnan (2002), S.345ff].

grenzen.<sup>40</sup> Folglich kann das Phänomen der interfunktionalen Koordination innerhalb der Beschaffung zusammenfassend als aktuell und zukünftig bedeutend eingestuft werden, was durch eine zunehmende Relevanz interorganisationaler und interfunktionaler Zusammenarbeit in Beschaffungs- und Supply Chain Managementprozessen begründet werden kann.

## **1.2. Vorverständnis, Erkenntnisstand und Forschungsbedarf – Interfunktionale Koordinationsaspekte im Beschaffungs- management**

Im Beschaffungsmanagement werden im Zusammenhang mit Aspekten der Integration und Koordination vornehmlich die Integration der Beschaffung in strategische Aufgaben eines Unternehmens oder die Integration und Kooperation zwischen Lieferanten und Abnehmern thematisiert.<sup>41</sup> SCHNEIDER und WALLENBURG (2013) stellen in einer Literaturanalyse diesbezüglich fest, dass im Beschaffungsmanagement vielfältige Aspekte der formalen Struktur und des Beziehungsmanagements betrachtet werden, wie beispielsweise die strategische Verankerung der Beschaffung, der Einfluss der Beschaffung auf andere Funktionsbereiche oder Einflussfaktoren auf Entscheidungsprozesse auf funktionaler und persönlicher Ebene.<sup>42</sup> Lediglich vereinzelte Beiträge stellen hingegen die Koordination und Integration auf interfunktionaler Ebene innerhalb der Beschaffung in den Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>43</sup> Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über bisherige Forschungsarbeiten zum Phänomen der internen Koordination im Beschaffungsmanagement (Vgl. Tab. 1).

Hinsichtlich der verwendeten *Begrifflichkeiten* ist in der Literatur ein einheitliches Verständnis der internen Koordination nicht erkennbar,<sup>44</sup> was sich auch darin ausdrückt, dass in der Literatur kontroverse Auffassungen bezüglich der Begriffe Integration und Koordination wiederzufinden sind.<sup>45</sup> Die Begriffe Integration und Koordination werden auch in der Organisationslehre kontrovers diskutiert, einerseits synonym verwendet und andererseits voneinander abgegrenzt.<sup>46</sup> Folglich hat sich eine allseits akzeptierte begriffliche Festlegung und Abgrenzung des Koordinationsbegriffs bisher nicht durchgesetzt.<sup>47</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Van Hoeck, u.a. (2008), S.110 verweisend auf Bagchi/Skjoett-Larsen (2003), Bagchi, u.a. (2005), Chen, u.a. (2007), van Hoeck/Mitchell (2006) und Mentzer, u.a. (2001).

<sup>41</sup> Vgl. bspw. Lintukangas, u.a. (2009), S.240ff, Paulraj, u.a. (2006), S.107ff, Narasimhan/Das (2001), S.593ff.

<sup>42</sup> Vgl. Schneider/Wallenburg (2013), S.148.

<sup>43</sup> Vgl. Schneider/Wallenburg (2013), S.148. und Kahn/Mentzer (1996), S.6.

<sup>44</sup> Vgl. Pagell (2004), S.460, Borchard (2006), S.40 oder Scheer (2008), S.40.

<sup>45</sup> Vgl. Pagell (2004), S.460, Carr, u.a. (2008), S.56 oder Ashenbaum/Terpel (2010), S.178.

<sup>46</sup> Vgl. bspw. Schreyögg (2005), S.155 und Reiß (2004), S.2.

<sup>47</sup> Vgl. Reiß (2004), S.2.

**Tab. 1 – Beiträge zur internen Koordination von Teilbereichen der Beschaffung**<sup>48</sup>

Quelle	Forschungsansatz		Forschungsergebnisse
	Untersuchungsgegenstand	Informationsgrundlage	
Barclay (1991)	Konflikte zwischen Funktionsbereichen	Schriftliche Befragung von 627 Einkäufern und 486 Ingenieure	- Die Organisationsstruktur, das Ziel- und Anreizsystem sowie funktionsübergreifende Kommunikationsbarrieren werden als wesentliche Ursachen von Konflikten identifiziert.
Trent/ Monczka (1994)	Zusammenarbeit in Beschaffungsteams	Schriftliche Befragung von Teamleitern und -mitgliedern in 107 Beschaffungsteams	- Die organisationale Ressourcenausstattung, die organisationalen Strukturen innerhalb der Teams, die Beteiligung von Lieferanten sowie die Koordinationsbereitschaft der Teammitglieder werden als Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in Beschaffungsteams beschrieben.
Pagell (2004)	Interaktion und Zusammenarbeit der Bereichsmitglieder	Fallstudien inkl. Interviews mit Einkäufern, Logistik- und Produktionsmanagern	- Die Organisationsstruktur, die Unternehmenskultur, die Kommunikation und das Anreizsystem werden als wesentliche Einflussgrößen der Interaktion beschrieben. - Als Einflussgrößen der Kommunikation werden das Fabriklayout, die räumliche Lage der Funktionsbereiche sowie abteilungsübergreifende Teams und Job Rotation genannt. - Ein Konsens hinsichtlich der strategischen Ausrichtung wird als Schlüsselindikator der internen Koordination aufgefasst.
Moses/ Ahlström (2008)	Funktionsübergreifende Entscheidungen	Fallstudien inkl. Interviews	- Interdependenzen, ein mangelnde strategische Übereinstimmung und Zielkonflikte werden als wesentliche Ursache von Problemen in funktionsübergreifenden Entscheidungsprozessen bewertet.
Carr, u.a. (2008)	Interaktion und Zusammenarbeit	Befragung von 231 Managern im Einkauf	- Die Fähigkeit zur funktionsübergreifenden Koordination zwischen versch. Funktionsbereichen hat positive Effekte auf die Produktqualität und indirekt auf das Unternehmensergebnis.
Ashenbaum/ Terpend (2010)	Aufgabenverteilung zwischen Teilbereichen	Schriftliche Befragung von 192 Einkäufern	- Aufgabenverteilung zwischen Teilbereichen hat nur einen geringen Einfluss auf die Leistungsmerkmale der Beschaffung. Im Wesentlichen bestehen keine Leistungsunterschiede zwischen Gruppen mit verschiedener Aufgabenverteilung. Lediglich die Lieferzeit variiert in Abhängigkeit der Aufgabenverteilung, wobei unklare Zuständigkeiten zu negativen Effekten führen.
Furlan, u.a. (2011)	Interaktion und Zusammenarbeit	Fallstudie inkl. Interviews mit Managern aus Einkauf, Logistik und Produktion	- Kommunikation als wesentlicher Aspekt der interfunktionalen Interaktion und Zusammenarbeit. Die funktionsübergreifende Kommunikation entsteht dabei im Wesentlichen aus der Initiative der beteiligten Personen (bottom-up). - Die Unternehmenskultur, insb. die Ausrichtung des Managements, das Anreiz- und Entlohnungssystem sowie Ansätze der Arbeitsorganisation werden zudem als Einflussgrößen der Kommunikation ermittelt.
Ellegaard/ Koch (2012)	Interaktion und Zusammenarbeit	Fallstudie inkl. Interviews mit Managern aus Einkauf, Produktion sowie von Lieferanten	- Funktionsübergreifende Teams, eine gemeinsame Planung, ein funktionsübergreifender Austausch und die Vermittlung von Personal, prozessorientierte Arbeitsweisen, funktionsübergreifende Interaktion, Kommunikation und Zusammenarbeit, eine gemeinsame Vision, abgestimmte Anreizsysteme sowie eine funktionsübergreifende Ausrichtung des Top-Managements werden dabei als wesentliche Elemente koordinierter Unternehmen aufgefasst. - Koordination zwischen den Bereichen hat einen positiven Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des beschaffenden Unternehmens durch die Mobilisierung von Ressourcen von Lieferanten.
Förstl, u.a. (2013)	Interaktion und Zusammenarbeit	Interviews und schriftliche Befragung von Führungskräften im Einkauf	- Die interfunktionale Koordination hat einen positiven Einfluss auf den Beschaffungserfolg sowie indirekt auf den Unternehmenserfolg. - Ein gemeinsames Personalmanagement und eine übergreifende Leistungsmessung werden als wesentliche Einflussgrößen der Interaktion und Zusammenarbeit identifiziert.

Im Hinblick auf die Abstimmung verschiedener funktionaler Teilbereiche der Beschaffung werden neben der vielfältigen begrifflichen Verwendung auch verschiedene *inhaltliche Aspekte* aufgegriffen, wobei eine Fokussierung auf Prozesse zwischen Mitarbeitern verschiedener Funktionsbereiche der Beschaffung festgestellt werden

<sup>48</sup> Eigene Darstellung.

kann.<sup>49</sup> Empirische Forschungsarbeiten beschreiben diesbezüglich das Ausmaß der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Funktionsbereiche als wesentliches Element der interfunktionalen Integration bzw. Koordination.<sup>50</sup> *PAGELL (2004)* ermittelt bspw. den aktuellen Integrationsgrad anhand des zeitlichen Anteils der integrierten Aktivitäten der Mitarbeiter der Funktionsbereiche.<sup>51</sup> Daneben identifizierten empirische Forschungsarbeiten formelle und informelle Kommunikationsprozesse als kritische Größe der internen Integration.<sup>52</sup> *FURLAN, ARNALDO und ROMANO (2011)* messen hierbei der formellen Kommunikation gegenüber informellen Kommunikationsprozessen eine stärkere Bedeutung bei.<sup>53</sup> *PAGELL (2004)* argumentiert gegensätzlich und stuft den Einfluss der informellen Kommunikation als bedeutender ein.<sup>54</sup> Daneben werden Aspekte aufgegriffen, wie Konflikte zwischen den Teilbereichen oder ein Konsens hinsichtlich der strategischen Ausrichtung.<sup>55</sup> Des Weiteren werden Probleme bei funktionsübergreifenden Beschaffungsentscheidungen als Aspekt der Abstimmung diskutiert.<sup>56</sup> Zudem werden in diesem Kontext die Interaktion und Zusammenarbeit in funktionsübergreifenden Strukturen, wie Beschaffungsteams, betrachtet.<sup>57</sup> Darüber hinaus werden organisatorische Aspekte, wie die Kompetenz- und Aufgabenverteilung oder die Strukturierung der Zusammenarbeit von Funktionsbereichen, diskutiert.<sup>58</sup> *CARR und KOLLEGEN (2008)* begreifen die interfunktionale Koordination hingegen als erfolgsrelevante, organisationale Fähigkeit eines Unternehmens durch die Fähigkeit zur Koordination der Funktionsbereiche Logistik und Produktion mit anderen Unternehmensbereichen, wie Marketing, Forschung und Entwicklung oder Einkauf.<sup>59</sup>

Folglich wird bei Betrachtung der Literatur deutlich, dass sich ein einheitliches Verständnis ebenso wie eine akzeptierte Definition oder Operationalisierung der interfunktionalen Koordination bisher nicht durchgesetzt hat.<sup>60</sup> Weiterhin scheint die Abgrenzung der beinhalteten inhaltlichen Aspekte bisher unzureichend erforscht, da der Zusammenhang und die Bedeutung der verschiedenen Aspekte weitgehend unbe-

---

<sup>49</sup> Vgl. Foerstl, u.a. (2013), S.694, Ellegaard/Koch (2012), S.3, Furlan, u.a. (2011), S.22 oder Pagell (2004), S. 460.

<sup>50</sup> Vgl. Ellegaard/Koch (2012), S.3.

<sup>51</sup> Vgl. Pagell (2004), S.460ff.

<sup>52</sup> Vgl. Furlan, u.a. (2011), S.27 und Pagell (2004), S.480.

<sup>53</sup> Vgl. Furlan, u.a. (2011), S.27.

<sup>54</sup> Vgl. Pagell (2004), S.480.

<sup>55</sup> Vgl. Barclay (1991), S.146 und Pagell (2004), S. 476.

<sup>56</sup> Vgl. Moses/Ahlistöm (2008), S.87ff.

<sup>57</sup> Vgl. Trent/Monczka (1994), S.3f.

<sup>58</sup> Vgl. Ashenbaum/Terpend (2010), S.178ff.

<sup>59</sup> Vgl. Carr, u.a. (2008'), S.58 und S.60.

<sup>60</sup> Vgl. dazu auch Pagell (2004), S.460, Hoffmann (1980), S.301ff sowie Camarinha-Matos/Lima (1999), S.50 sowie ähnliche Ausführungen bei Borchard (2006), S.40 und Scheer (2008), S.40.

achtet bleiben. Wird beispielsweise Kommunikation als spezielle Form der Einwirkungen von verschiedenen Personen aufeinander durch die Übermittlung und den Austausch von Informationen verstanden und Interaktion als die Einwirkung verschiedener Personen aufeinander generell, so bedeutet jede Kommunikation eine Interaktion, jedoch nicht jede Interaktion auch eine Kommunikation.<sup>61</sup> Somit stellt die Kommunikation eine echte Teilmenge der Interaktion dar.<sup>62</sup> Folglich kann die Beschaffenheit der Abstimmung zwischen den Funktionsbereichen Einkauf und Logistik als, mit wenigen Ausnahmen, wesentlich unbekanntes Phänomen betrachtet werden.<sup>63</sup> Eine vertiefende Betrachtung inhaltlicher Elemente der internen Koordination und die Identifizierung wesentlicher Determinanten stellen folglich eine grundlegende Voraussetzung der Analyse interfunktionaler Problemstellungen dar, wodurch ein erster Forschungsbedarf (FB) aufgezeigt wird:

*FB 1: Identifikation wesentlicher Elemente der interfunktionalen Koordination sowie die Analyse der Zusammenhänge und der Bedeutung dieser inhaltlichen Elemente (Determinanten)*

Hinsichtlich der *Einflussfaktoren der interfunktionalen Koordination* im Beschaffungsmanagement werden ebenfalls vielfältige Aspekte angedeutet. So werden verschiedenste Aspekte genannt, wie Merkmale einer Organisationsstruktur, organisationale Prozesse, die Organisationskultur bzw. das Organisationsklima, divergierende Ziel-, Anreiz- und Kontrollsysteme, eine Förderung und Unterstützung der Koordination durch die Geschäftsführung sowie auftretende Interdependenzen oder die Kommunikation zwischen Teilbereichen der Beschaffung.<sup>64</sup> Die Kommunikation wird hierbei, wie oben beschrieben, einerseits als Element der Koordination aufgefasst<sup>65</sup> sowie andererseits als Einflussfaktoren interfunktionaler Koordination betrachtet.<sup>66</sup> Festgestellt werden kann, dass als Einflussgrößen der interfunktionalen Koordination einerseits konkrete Maßnahmen zur Beeinflussung der internen Koordination im Beschaffungsmanagement beschrieben werden, wie z.B. funktionsübergreifende Tätigkeitswechsel oder gemeinsame Personalentwicklungsmaßnahmen sowie andererseits latente Konstrukte, wie eine kooperative oder partizipative Unternehmenskultur, diskutiert werden.<sup>67</sup> *BARCLAY (1991)* analysiert beispielsweise Einflussgrößen der Entstehung von Konflikten zwischen Einkaufs- und Logistikmanagern und differenziert diese nach ihrer Ursache in Faktoren resultierend aus der Organisation des Un-

---

<sup>61</sup> Vgl. Nerdinger (2014), S.56.

<sup>62</sup> Vgl. Nerdinger (2014), S.56.

<sup>63</sup> Vgl. Ashenbaum/Terpend (2010), S.177.

<sup>64</sup> Vgl. Ellegaard/Koch (2012), S.3, Trent/Monczka (1994), S.4, Pagell (2004), S.460ff oder Barclay (1991), S.146ff.

<sup>65</sup> Vgl. Barclay (1991), S.146ff und Pagell (2004), S.460ff.

<sup>66</sup> Vgl. Ellegaard/Koch (2012), S.3 und Trent/Monczka (1994), S.4.

<sup>67</sup> Vgl. bspw. Förstl, u.a. (2013), S.696ff oder Carr, u.a. (2008), S.71 sowie Pagell (2004), S.472, Trent/Monczka (1994), S.4 oder Barclay (1991), S.148.