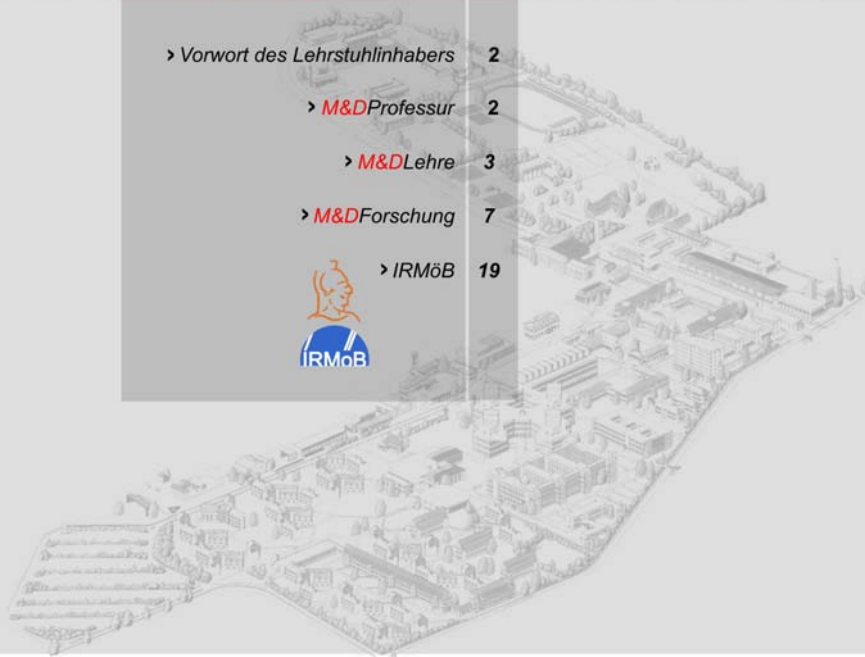


**Jahresbericht 2005/2006**  
01.10.2005 bis 30.09.2006



**Inhaltsübersicht**

> Vorwort des Lehrstuhlinhabers	2
> <b>M&amp;D</b> Professur	2
> <b>M&amp;D</b> Lehre	3
> <b>M&amp;D</b> Forschung	7
> IRMöB	19



## *Vorwort des Lehrstuhlinhabers*

Liebe Leserin, lieber Leser,

mit dem vierten Jahresbericht der Professur Materialwirtschaft & Distribution an der Universität der Bundeswehr München kann man schon fast von einer Tradition sprechen. Wir hoffen, dass wir auch dieses Mal interessante Inhalte für Sie zusammengestellt haben.

Neben der Professur hat im Berichtsjahr auch das Institut für Recht und Management öffentlicher Beschaffung (IRMöB) seine Arbeit intensiviert, wir widmen diesem einen eigenen Abschnitt. Wir fühlen uns verpflichtet, der breiteren Öffentlichkeit Rechenschaft abzulegen. Insofern ist der Jahresbericht - im positiven Sinne - Rechenschaftsbericht. Und „wir“ steht für ein engagiertes Team von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, denen ich herzlich für ihr außergewöhnliches Engagement danken möchte. Das gilt auch für alle unsere Partner innerhalb und außerhalb unserer Fakultät und unserer Universität. Ohne den engagierten Austausch mit anderen kann kein echter wissenschaftlicher Fortschritt entstehen.

Sollten Sie Fragen haben, die über unseren Jahresbericht hinausgehen, zögern Sie nicht, uns anzusprechen. Sie erreichen uns persönlich auf dem Campus der Universität der Bundeswehr München, im Internet ([www.unibw.de/materialwirtschaft](http://www.unibw.de/materialwirtschaft)), telefonisch (089/6004-4221) oder per E-Mail ([materialwirtschaft@unibw.de](mailto:materialwirtschaft@unibw.de)).

In diesem Sinne grüße ich Sie herzlich im Namen des gesamten Lehrstuhlteams!

Ihr

Michael Eßig

### *M&DProfessur*

Das Team an der Professur und am IRMöB war im Berichtszeitraum weitgehend konstant. Neben den Mitarbeitern Frau Dipl.-Vw. Sandra Dorobek, Herr Dipl.-Wirtsch.-Ing. Markus Amann, Herrn Dipl.-Kfm. techn. Alexander Batran, Herr Michael Rüdiger MBA MIM und seit März 2006 Frau Dipl.-Vw. (Int.) Kristine Langenbacher MA (WSU) wirkten im akademischen Jahr 2005/2006 Frau Birgit Branilovic im Sekretariat und die studentischen Hilfskräfte Jan-Christoph Klose, Björn Ossenkop, Stefan Reemts, Marcel Schmidt und Andreas Thieme mit.

Zu den Jahreshöhepunkten gehörten neben der Weihnachtsfeier im Vinh´s der Sommerwandertag, der uns in diesem Jahr am 12. Juli 2006 zum Riederstein am Tegernsee führte.



Wandertag: Alexander Batran, Markus Amann, Michael Eßig, Birgit Branilovic, Michael Rüdiger (v.l.), es fehlen: Sandra Dorobek und Kristine Langenbucher

Außerdem fand im Rahmen des Programms „Universität der Ideen“ am 30. April 2006 eine Präsentation der Lehr- und Forschungsprojekte der Professur statt.

Im Rahmen der Verbands- und Gremienarbeit wurde die Arbeit der Vorjahre fortgesetzt. Prof. Eßig ist weiterhin Mitherausgeber bzw. Mitglied des Editorial Board der Zeitschriften Logistik Management, Journal of Purchasing and Supply Management und Journal of Supply Chains Management. Er war Mitglied des Programmkomitees der wissenschaftlichen Tagung Logistik Management 2005 / LM 05 an der Technischen Universität Dresden. Weiterhin gehört er dem Kuratorium des International Performance Research Institute (IPRI, Prof. Horváth, Prof. Urban, Dr. Möller), dem Practice-Beirat Einkauf der H&Z Unternehmensberatung AG und der Jury des Henkel BME Hochschulpreises (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.) und des Preises des BME und des BMWi „Innovativer Öffentlicher Einkauf“ an.

Innerhalb der Fakultät ist Prof. Eßig weiterhin Mitglied des Fachbereichsrates sowie der Strukturkommission, des ständigen Promotionsausschusses, der Bachelor/Master-Arbeitsgruppe und der Berufungskommissionen für die Professuren Controlling bzw. Wissensmanagement und Geschäftsprozessgestaltung.

### *M&D*Lehre

Auch in der Lehre wurden die in 2003 eingeführten neuen Strukturen konsequent weiterentwickelt. Im Einzelnen wurden im Berichtszeitraum folgende Veranstaltungen angeboten:

Trimester	Vorlesungen	Seminare / Übungen	Zusatzveranstaltungen
HT 2005	Logistik Industrielles Beschaffungsmanagement (IPL III)	Logistik Industrieseminar Projektstudium	Informationsveranstaltungen Hauptstudium Examensvorbesprechungen
WT 2006	Industrielles Wertschöpfungsmanagement I (IPL I) Industrielles Informationsmanagement (IPL IV)	IPL-Fallstudienseminar Projektstudium	Orientierungsveranstaltung IPL-Proseminar
FT 2006	Produktion und Kosten Erfolgsfaktorenmanagement Industrielles Wertschöpfungsmanagement II (IPL II)	Produktion und Kosten IPL-Proseminar IPL-Diplomandenseminar	Orientierungsveranstaltung Projektstudium Orientierungsveranstaltung Industrieseminar

Im Rahmen der Lehrveranstaltungen sollen drei besondere Erwähnung finden. Zum einen das Projektstudium im HT 2005 und WT 2006. Es stand unter dem Thema „Optimierung



Projektstudium mit dem Praxispartner g.e.b.b.

des Outputmanagement der Bundeswehr“ in Zusammenarbeit mit dem Praxispartner g.e.b.b. Gesellschaft für Entwicklung Beschaffung und Betrieb mbH. Zum Studienprojekt gehört die analytisch-konzeptionelle Analyse der Möglichkeiten zur Restrukturierung des Druckmanagement der Streitkräfte und der Wehrverwaltung. Die Einbeziehung privater Partner zur Leistungserstellung sollte dabei geprüft werden. Ziel des Projektes

war ein Konzept zur praktischen Umsetzung der ermittelten Einsparpotentiale.

Die zweite Veranstaltung, die an dieser Stelle erwähnt werden soll, ist das IPL-Fallstudienseminar im WT 2006. Der Lehrstuhl freut sich sehr, dass es gelungen ist, Herrn Dr. Arndt Präuer vom strategischen Einkauf der Voith AG am 16. und 17. März 2006 als neuen Lehrbeauftragten für diese Veranstaltung zu gewinnen. Im Rahmen des Fallstudienseminars bearbeitete er mit den Studierenden eine Fallstudie zum Beschaffungs- und Lieferantenmanagement bei der Voith AG (Arbeitspapier Nr. 3/2006 der Professur).

Als dritte Veranstaltung ist die neue Vorlesung „Erfolgsfaktorenmanagement“ zu nennen, die erstmals im FT 2006 stattfand. Die Vorlesung ist Teil der Allgemeinen BWL und richtet sich an Studierende im 6. Trimester des Hauptstudiums. Es wird der Frage nachgegangen, was unter Erfolg zu verstehen ist und welche Erfolgsbegriffe in der BWL unterschieden werden. Die Studierenden sollen lernen, welche Konzepte hinter den unterschiedlichen Erfolgsverständnissen stehen und wie sich Erfolg operationalisieren, umsetzen, messen lässt. Als Konsequenz daraus werden vermeintliche Erfolgs-„Rezepte“ kritisch analysiert und hinterfragt.

Die Evaluation der Lehrleistung des Lehrstuhls erfolgt im Rahmen eines fakultätsweiten Systems durch den Studiendekan. Im Rahmen dieses Systems werden alle Studierenden eines Jahrgangs zu Studienbeginn, am Ende des Grundstudiums sowie am Ende des gesamten Studiums nach Ihrer Einschätzung befragt. Befragt wurde der Jahrgang 2003 zum Grundstudium und der Jahrgang 2002 zum Hauptstudium. Der Lehrstuhlinhaber erreichte für den Berichtszeitraum als Dozent Platz 1, gelobt wurden von den Studierenden insbesondere seine Kompetenz, sein Engagement, eine gute Vorlesung mit Praxisbezug und schlüssigem Konzept. Die Kritik reduzierte sich auf die Notenvergabe.

Im Berichtszeitraum wurden 306 schriftliche Diplomvorprüfungen, 50 schriftliche Scheinklausuren, 26 schriftliche Diplomhauptprüfungen und 26 mündliche Diplomhauptprüfungen abgenommen. Dazu wurden 35 (davon 14 Industrieseminar- und 21 Proseminar-) Hausarbeiten erstellt und bewertet. Diplomarbeiten sind zu folgenden Themen entstanden, davon 2 in Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wirtschaft und öffentlichen Institutionen:

- Beschaffung von Geschäftsreisedienstleistungen: Demand Management im Travel-Bereich
- Ein dynamischer Ansatz strategischer Lieferantenbewertung im Lieferantenentwicklungsprozess: Bewertung und Projektion der Leistungspotentiale durch Anwendung geeigneter Instrumente
- Marketing des Einkaufs: Ansatzpunkte für die Vermarktung von Beschaffungsleistungen (Praxispartner: DLR)
- Kompetenzorientiertes SCM: Ein markt- und ressourcenbasierter Erklärungsansatz
- Ansatzpunkte zur Bewertung von Informationen für Logistikkentscheidungen
- Konzeption und Gestaltung der öffentlichen Logistik

- Transparenz von und in Supply Chains: Systematisierung, Managementaspekte und beispielhafte Darstellung an einer internen Zuliefererkette (Praxispartner: Robert Bosch GmbH)
- Der Netzwerkansatz im öffentlichen Sektor: Erklärungsansätze, Systematisierung und Gestaltung
- Einsatz von Target Costing im Lieferantenmanagement: Zielvorgaben des Einkaufs im Early Supplier Involvement-Prozess

Darüber hinaus wurden 23 studienbegleitende Prüfungen abgenommen (davon 22 im Erfolgsfaktorenmanagement und eine im studium plus).

Wesentliches Element zur Intensivierung des Theorie-Praxis-Dialogs bzw. des wissenschaftlichen Dialogs sind Gastvorträge. Im Berichtszeitraum fand folgender Gastvortrag statt:

- Herr Berthold Schäfer, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. Köln: „Strategie statt Routine. Von der abwicklungsorientierten Beschaffung zum strategischen Einkauf“ (20. Oktober 2005)

Gleichzeitig hat der Lehrstuhlinhaber selbst Gastvorträge gehalten, um im Sinne des Netzwerkgedankens die Ergebnisse der Lehrstuhlarbeit zu diffundieren:

- Einführungsvortrag für das GFW-Seminar „Supply Chain & Operations Management“ (24. November 2005 in Bad Aibling)
- „Neue Entwicklungen im Beschaffungsmanagement: Elemente eines wertorientierten strategischen Einkaufs“, Gastvortrag an der Universität Regensburg (6. Dezember 2005)

Prof. Eßig wurde im Berichtszeitraum zum Gastprofessor an der Universität Grenoble berufen. Die Berufung erfolgte im Rahmen eines Programms durch die Regierung der Republik Frankreich. Im April hielt sich Prof. Eßig dazu in Grenoble am Institut d'Administration des Enterprises (IAE) auf, wo er u.a. im Rahmen eines Forschungskolloquiums der Fakultät zum Thema „Supplier Valuation Management: Strategie and Concepts for Value Determination and Value Preservation of Suppliers“ sowie im Rahmen des MBA-Programms zum Thema „Global Sourcing“ referierte.

Darüber hinaus war der Lehrstuhlinhaber als Lehrbeauftragter an der University of San Diego, an der Universität St. Gallen, an der Volkswagen AutoUni sowie an der Donau-Universität Krems tätig:

- Donau-Universität Krems, Certified Purchasing Expert Advanced: „Management von Wertschöpfungsketten“, 21. November 2005
- Donau-Universität Krems. MBA Logistics: „Strategisches Supply Chain Management: Planung und Steuerung von Wertschöpfungsketten“, Kurs im Rahmen des Moduls „Integriertes Supply Chain Management“, 11. März 2006
- Universität St. Gallen, 13. Seminar für Einkaufsleiter: Executive Program in Supply Management: „Grundlagen und aktuelle Entwicklungen des Beschaffungscontrolling“, 20. April 2006
- Volkswagen Auto-Uni, Programm Beschaffung und Logistik: „Global Sourcing“, Kurs Beschaffung und Logistik, Distance Learning März/April 2006, Präsenzveranstaltung Maersk Hamburg, 27. April 2006
- University of San Diego: M.Sc. in Supply Chain Management, Modul „Global Supply Management“ (Distance Learning, Kohorte 4: Nov./Dez. 2005, Kohorte 5: März/April 2006)

Die Lehrstuhlmitarbeiter Markus Amann, Alexander Batran und Michael Rüdiger waren Lehrbeauftragte bei zwei externen Seminaren der Gesellschaft zur Förderung der Weiterbildung an der Universität der Bundeswehr München e.V. (gfW) zum Thema „Managing Performance“ im Rahmen des Operations Management Program sowie des Senior Management Program.

### *M&DForschung*

Bereits in den letzten Jahresberichten hatten wir auf zentrale Strukturelemente unserer Forschungsstrategie wie Forschungskolloquien, Schriftenreihe und Arbeitspapiere verwiesen. Im Berichtszeitraum wurden diesbezüglich folgende Aktivitäten durchgeführt:

Lehrstuhlinterne Forschungskolloquien fanden am 16. November 2005, 15. Dezember 2005, 12. Januar 2006, 16. Februar 2006, 3. Mai 2006 und 2./3. Juni 2006 statt. Das gemeinsame Doktorandenseminar mit dem Institut für Betriebswirtschaftslehre des öffentlichen Bereichs und des Gesundheitswesens unter der Leitung von Prof. Dr. Günther E. Braun wurde auch in 2005/2006 fortgesetzt. Die institutsübergreifende Zusammenarbeit dient insbesondere dem inhaltlichen Austausch im Forschungsfeld öffentlicher Logistik- und Einkaufsaktivitäten am Institut für Recht und Management öffentlicher Beschaffung (IRMöB) und wurde im Kolloquium am 16. Februar 2006 manifestiert. Die Forschungskolloquien in Form des interuniversitären Doktorandenseminars in Zusammenarbeit mit den

Logistik-Lehrstühlen bzw. -Instituten der Universität St. Gallen (Prof. Dr. Stölzle), Universität Duisburg-Essen und der Wirtschaftsuniversität Wien (Prof. Dr. Kummer) wurden am 12. Januar 2006 bei der BASF in Ludwigshafen und am 2. und 3. Juni 2006 im Senatssaal der Universität der Bundeswehr München als Teil einer systematischen Doktorandenausbildung erfolgreich fortgesetzt.

Weiterhin haben wir die gemeinsam mit Prof. Dr. Stölzle (Kühne-Institut für Logistik der Universität St. Gallen) herausgegebene Schriftenreihe „Supply Chain Management: Beiträge zu Beschaffung und Logistik“ im Rahmen der „Gabler Edition Wissenschaft“ beim Deutschen Universitätsverlag sowie die M&D-Arbeitspapiere weiter ergänzt:

- Arbeitspapier 2/2006: Markus Amann und Prof. Dr. Michael Eßig, Lieferantenzufriedenheit: Theoretische Grundlagen und explorative Befunde zur Messung der Zufriedenheit von Lieferanten
- Arbeitspapier 3/2006: Dr. Arndt Präuer, Supplier Management@Voith – Umfassendes Lieferantenmanagement bei der Voith AG sowie Ansätze anderer Industrieunternehmen im Quervergleich
- Arbeitspapier Nr. 4/2006: Markus Amann, Netzwerkbasierte Produktionskompetenz als Vermarktungsinstrument – Marktorientierte Steuerung industrieller Netzwerke im Sinne eines Supply Chain Management
- Arbeitspapier Nr. 5/2006: Georg Mohr, Supply Chain Sourcing Management, Organisation der Beschaffung in mehrstufigen Wertschöpfungsketten

Konkret wurden im Berichtszeitraum folgende Forschungsprojekte bearbeitet:

(1) „Einsatz finanzwirtschaftlicher Instrumente im Beschaffungsmanagement“

(Forschungsfeld Grundlagenforschung in der Beschaffung)

Die moderne Finanzwissenschaft stellt eine Reihe leistungsfähiger Instrumente zur Verfügung, die nicht nur zur Steuerung von Finanzmittelflüssen eingesetzt werden können, sondern auch bei Leistungsentscheidungen einzusetzen sind. Gleichzeitig wird so ein verbessertes Beschaffungs- und Supply Chain-Controlling möglich. Im Rahmen dieses Forschungsprojektes wurde im ersten Schritt das Konzept des „Supplier Lifetime Value“ als Instrument des Relationship Controlling für die Beschaffung entwickelt. Dieser Ansatz wurde bei verschiedenen Gelegenheiten bereits präsentiert und publiziert (Schriftenverzeichnis Nr. 38, 39). Er wird derzeit im Rahmen eines wertorientierten Lieferantenmanagement weiterentwickelt. Das Dissertationsvorhaben von Herrn Dipl.-Kfm. Batran untersucht, inwiefern der Realoptionsansatz ge-

eignet ist, Beschaffungsentscheidungen zu begründen und insbes. für die Lieferantenentwicklung wissenschaftlich begründete Gestaltungsempfehlungen zu geben.

(2) „Bewertung strategischer Logistikinformationen“

(Forschungsfeld Logistik-Grundlagenforschung)

Die Steuerung des Informationsflusses gilt als eine zentrale Aufgabe des Logistikmanagement. Faktisch konzentrieren sich Wissenschaft und Praxis aber auf die Gestaltung des Materialflusses. Im Rahmen des Forschungsvorhabens „Informationslogistik“ soll der Fokus eindeutig auf Informationen als Erkenntnisobjekt ökonomischer Analyse liegen. Dazu wurde auf der Wintertagung 2003 der Wissenschaftlichen Kommission Logistik erste Vorüberlegungen für eine informationsökonomische Logistiktheorie („Koordinationstheorie“) vorgestellt, die im Rahmen eines Dissertationsprojektes von Herrn Michael Rüdiger MBA MIM vertieft werden sollen.

(3) „Marktorientierte Steuerung industrieller Netzwerke“

(Forschungsfeld Netzwerk-Grundlagenforschung)

Markt- bzw. Kundenorientierung gehört zu den meistgenannten Führungs- bzw. Managementkonzepten - und häufig zu den am wenigsten konkretisierten und umgesetzten Ideen. Marktorientierung wird noch schwieriger, wenn sich industrielle Wertschöpfungsnetzwerke als Ganzes am Endkunden orientieren müssen, zu dem i.d.R. nur der Händler und/oder der Endprodukthersteller direkten Zugang haben. Im Rahmen des Dissertationsprojektes „Fertigungskompetenz als Vermarktungsinstrument“ von Herrn Dipl.-Wirtsch.-Ing. Markus Amann soll versucht werden, die Bedeutung der im Zuge des Outsourcing häufig als ubiquitär eingeschätzte Fertigungskompetenz gezielt für die Vermarktung nutzbar zu machen. Arbeitspapier Nr. 4/2006 berichtet über die genaue Problemstellung.

(4) „Public Supply Chain Management“

(Forschungsfelder Grundlagenforschung in der Beschaffung und SCM-Grundlagenforschung)

Derzeit steht der öffentliche Sektor vor fundamentalen Veränderungen. Fiskalische Probleme des Anbieters öffentlicher Leistungen einerseits (Bund, Länder, Gemeinden) und zunehmende Erwartungen der Nachfrager (Bürger) andererseits erfordern eine Neuausrichtung der öffentlichen Wertschöpfung. Diese Strukturveränderungen werden

in der Privatwirtschaft derzeit unter dem Oberbegriff Supply Chain Management (SCM) diskutiert. Dahinter verbirgt sich ein Ansatz zur kundenorientierten Führung von (Unternehmens-) Netzwerken. Im Rahmen eines Dissertationsprojektes von Frau Dipl.-Vw. Sandra Dorobek soll untersucht werden, ob und wie SCM auf den öffentlichen Sektor übertragen werden kann und welche Konsequenzen sich daraus für die öffentliche Beschaffung ergeben. Dieses Projekt ist am IRMöB angesiedelt.

- (5) „Beschaffung komplexer Leistungsbündel durch öffentliche Auftraggeber am Beispiel des Verteidigungssektors“

(Forschungsfeld Grundlagenforschung in der Beschaffung)

Sach- und Dienstleistungen lassen sich heute oft nur schwerlich trennen. Die Kombination von Know-how und physischem Produkt stellen den Einkauf vor neue Herausforderungen, die derzeit unter dem Oberbegriff „Solutions Sourcing“ diskutiert werden. Insbesondere öffentliche Auftraggeber sehen sich veränderten, weitaus komplexeren Beschaffungsaufgaben gegenüber, da sie zusätzlich vergaberechtskonform beschaffen müssen. Am Beispiel des Verteidigungssektors soll im Rahmen eines Dissertationsprojektes von Herrn Dipl.-Kfm. Carsten Busemann untersucht werden, welche Instrumente auf nationaler wie supranationaler (europäischer) Ebene erforderlich sind, um möglichst effizient und effektiv zu beschaffen. Dieses Projekt ist am IRMöB angesiedelt.

Partner: Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung (BWB)

- (6) „Verteilte Beschaffungsstrukturen im Supply Chain Management: Einkaufsnetzwerke und Pooleinkauf“

(Forschungsfeld SCM-Grundlagenforschung/Grundlagenforschung in der Beschaffung)

Bislang werden Kooperationen in der Beschaffung isoliert als vertikale Abnehmer-Zulieferer-Kooperationen oder als horizontale Einkaufskooperationen untersucht. Pooleinkauf steht für ein Konzept, in dem diese Strukturen über eine gesamte Supply Chain optimiert werden, d.h. dass horizontale Bündelungen bspw. auch vertikal möglich sind, in dem der OEM Rahmenverträge zum Rohstoffeinkauf auch für seine Lieferanten abschließt. Das Projekt wird von Herrn Dipl.-Kfm. Mohr im Rahmen eines Dissertationsvorhabens mit der Volkswagen AG/Audi AG bearbeitet. Arbeitspapier Nr. 4/2006 berichtet über die genaue Problemstellung.

Partner: Volkswagen AG/Audi AG

(7) „Lieferantenzufriedenheit“

(Forschungsfeld Grundlagenforschung in der Beschaffung/strategische Beschaffungsforschung)

Während sich das Marketing bereits seit geraumer Zeit mit Kundenzufriedenheitsanalysen auseinandersetzt, ist die Orientierung am Lieferanten als strategische Ressource bislang weder empirisch noch theoretisch ausreichend untersucht. Im Rahmen des Forschungsprojektes Lieferantenzufriedenheit wurde im akademischen Jahr 2003/2004 zusammen mit der MTU AeroEngines GmbH im Projektstudium ein Lieferantenzufriedenheitsindex entwickelt, operationalisiert und empirisch gemessen. Derzeit werden die Ergebnisse ausgewertet; Publikationen folgen. Im akademischen Jahr 2005/2006 steht der Verwertungszusammenhang im Mittelpunkt, es werden entsprechende Publikationen erarbeitet.

Partner: MTU AeroEngines GmbH

(8) „International Research Study on Public Procurement (IRSP)“

(Forschungsfeld strategische Beschaffungsforschung)

Im Rahmen einer internationalen vergleichenden Studie werden die Beschaffungsaktivitäten der öffentlichen Hand untersucht und der Versuch unternommen, notwendigen Reformbedarf aufzuzeigen. Die Universität der Bundeswehr München wurde dabei als Forschungspartner für Deutschland ausgewählt. Es entstand eine Fallstudie in Zusammenarbeit mit dem Beschaffungsmanagement des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR). Die Ergebnisse wurden im Rahmen eines internationalen Workshops im April 2003 in Budapest präsentiert (IRSP 1). Im akademischen Jahr 2005/2006 steht die Vorbereitung einer Publikation der IRSP-Ergebnisse in Form eines Fallstudienbuches „Public Procurement: International Cases and Commentary“ an, die Professur ist daran dreifach beteiligt: Zum ersten mit der deutschen Fallstudie des DLR, zum zweiten mit der Koordination der Sektion „Public E-Procurement“ sowie zum dritten an der Sektion „Cooperative Purchasing“. Das Projekt ist am IRMöB angesiedelt.

Partner: University of Bath, Center for Research in Strategic Purchasing and Supply (CRiSPS), Projektleitung, University of Twente, Initiative for Purchasing Studies (UTIPS), Projektleitung, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), Projektpartner Deutschland

- (9) „Konzeption und Implementierung eines ‚Koordinierter Einkaufs‘ (KEK) bei öffentlichen Auftraggebern am Beispiel des Bayerischen Roten Kreuzes“

(Forschungsfeld angewandte Beschaffungsforschung)

Öffentliche Auftraggeber mit dezentralen Strukturen nutzen häufig noch nicht die Effektivitäts- und Effizienzvorteile einer professionalisierten Beschaffung. Dabei kann es nicht darum gehen, vermeintlich simple Zentralsysteme zu installieren – sie bergen die Gefahr einer Überbürokratisierung. Mit dem Konzept des „Koordinierten Einkaufs“ (KEK) wird in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Roten Kreuz versucht, die Vorteile von Zentralisierung und Dezentralisierung der Einkaufsorganisation im öffentlichen Sektor zu verbinden. Das KEK-Projekt ist am IRMöB angesiedelt.

Partner: Bayerisches Rotes Kreuz

- (10) „Referenzmodell für öffentliche Beschaffungsprozesse“

(Forschungsfeld angewandte Beschaffungsforschung)

Mit ca. 30.000 Vergabestellen ist das öffentliche Beschaffungswesen stark dezentralisiert. Viele Vergabestellen haben dabei eigene Beschaffungsprozesse definiert. Diese „Atomisierung“ führt derzeit zu enormen Reibungsverlusten sowohl bei der internen Mitarbeiterschulung wie auch bei privatwirtschaftlichen Lieferanten der öffentlichen Hand. Die Sektion „Öffentliche Auftraggeber“ des BME hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, ein Referenzmodell für öffentliche Beschaffungsprozesse zu entwickeln, das idealerweise die Basis für mögliche Softwareimplementierungen darstellt. Das Projekt ist am IRMöB angesiedelt.

Partner: Sektion „Öffentliche Auftraggeber“ des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)

- (11) „Innovative Beschaffungsprozesse und Beschaffung von Innovationen durch öffentliche Auftraggeber“

(Forschungsfeld strategische Beschaffungsforschung)

Im Rahmen der Initiative „Partner für Innovationen“ des Bundeskanzlers hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit den Bereich „Innovationsfaktor Staat“ und dort insbesondere Aspekte der Beschaffung von Innovationen durch öffentliche Auftraggeber übernommen. Im Rahmen dieses Forschungsprojektes wurde zusammen mit dem BMWA und dem BME eine Broschüre zur innovativen öffentlichen Beschaf-

fung erstellt, die im Berichtszeitraum erschienen ist (siehe unten). Das Projekt ist am IRMöB angesiedelt.

Partner: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)

(12) „Optimierung des Outputmanagement bei der Bundeswehr“

(Forschungsfeld angewandte Beschaffungsforschung)

Im Rahmen des Studienprojektes 2005/2006 wird das Optimierungspotential des Druck- und Kopierwesens bei der Bundeswehr untersucht. Streitkräfte und Wehrverwaltung nutzen 112.000 Drucker und 10.000 Kopierer und benötigen für Ausdrücke am Arbeitsplatz ca. 850 Millionen Blatt DIN A4. Erste Analysen und ein Pilotprojekt zeigen, dass die Kosten um > 50% gesenkt werden können. Das Einsparpotential beträgt ca. 50 Mio. € pro Jahr. Ziel ist es, den Bereich Outputmanagement zu analysieren und komplett zu restrukturieren. Die Leistungserbringung soll dabei von der öffentlichen Hand möglichst weitgehend auf private Partner verlagert werden. Ergebnis des Projektes ist die Konzeption, Strukturierung und der Abschluss eines europaweit auszuschreibenden Full Service Vertrages.

Partner: g.e.b.b. Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH, Bundesministerium der Verteidigung (BMVg)

(13) „Konzeption einer Kosten-Leistungsrechnung für die Fernausbildung bei der Bundeswehr“

(Forschungsfeld angewandte SCM-Forschung)

Bisher findet die Ausbildung in der Bundeswehr im Wesentlichen als Präsenzausbildung in der Truppe und am Arbeitsplatz sowie an einer von 35 Ausbildungseinrichtungen der Bundeswehr in Deutschland in lehrgangsgebundener Form statt. Aufgrund dieser Ausbildungsform wird ein hohes Maß an Ressourcen (Materialien, Reisekosten, Ausbilder) gebunden, und es können verhältnismäßig nur eine geringe Anzahl an Lehrgangsteilnehmern gleichzeitig ausgebildet werden. Aus diesem Grund wurde in Zusammenarbeit mit der Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg ein Konzept für eine Fernausbildung bei der Bundeswehr entwickelt, welches dazu beitragen soll, die Ausbildungseffizienz (z.B. Verkürzung der lehrgangsgebundenen Ausbildungszeit) und -qualität zu steigern, einschränkende Rahmenbedingungen zu kompensieren und im Wettbewerb um die Ressource Mensch die Attraktivität

tät des Arbeitsplatzes Bundeswehr zu erhöhen. Das Projekt ist am IRMöB angesiedelt.

Da eine Kostenanalyse der Fernausbildung bisher ausblieb, soll nun im Rahmen dieses Projektes untersucht werden, mit welchen laufenden Kosten für die Fernausbildung im Vergleich zu bisherigen Ausbildungsformen in der Bundeswehr zu rechnen ist. Ziel des Projektes ist es, eine Kostenanalyse bzw. eine Kosten-Leistungsrechnung anhand von ausgewählten Indikatoren für zwei bis drei ausgewählte Pilotprojekte der Fernausbildung bei der Bundeswehr durchzuführen.

Partner: g.e.b.b. Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH, Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg

(14) „Entwicklung eines Logistik- und Beschaffungskonzepts für die Heeresinstandsetzungslogistik“

(Forschungsfeld strategische Logistikforschung)

Im Jahr 2005 wurde die Instandsetzungslogistik für kettengetriebene Fahrzeuge des deutschen Heeres in eine öffentlich-private Partnerschaft eingebracht und wird nun betriebswirtschaftlich optimiert. Zentraler Bestandteil dieser Optimierung ist eine Neukonzeption von Einkauf und Logistik in diesem Bereich. Das Projekt ist am IRMöB angesiedelt.

Partner: Heeresinstandsetzungslogistik (HIL) GmbH

(15) „Öffentliche Beschaffungslogistik im Rahmen des Clusters Logistik der Clusteroffensive Bayern“

(Forschungsfeld strategische Beschaffungsforschung)

Die Cluster-Offensive ist ein neues Element der Modernisierungsstrategie zum Ausbau des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandortes Bayern, die konsequent auf der bayerischen High-Tech-Offensive aufbaut. Sie zielt auf die landesweite Vernetzung der Potentiale aus Wirtschaft und Wissenschaft in 19 für die bayerische Wirtschaft besonders wichtigen Branchen- und Kompetenzclustern, um so Innovations- und Produktivitätspotentiale in diesen Clustern zu aktivieren. Logistik ist eines der 19 Cluster, Clustermanager sind Prof. Klaus (Universität Erlangen-Nürnberg) und die Bayern innovativ GmbH. Lehrstuhl bzw. Institut wirken an der Clusteraktivität „Öffentliche Beschaffungslogistik“ mit. Gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Industrie sollen die logistischen Schnittstellen zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Hand op-

timiert werden und Bayern so als Vorbildregion für die öffentliche Leistungserstellung ausgebaut werden. Das Projekt ist am IRMöB angesiedelt.

Partner: Universität Erlangen-Nürnberg (Prof. Klaus), Universität Würzburg (Prof. Thome), DHL Excel Public Sector

Mit den Projekten (9), (13) und (14) konnte der Lehrstuhl in signifikantem Umfang Drittmittel einwerben.

Auf folgenden Kongressen war Prof. Dr. Michael Eßig im Berichtszeitraum 2005/2006 aktiv tätig:

- Tagung Logistik Management 05, TU Dresden, Vortrag „Zur Anwendbarkeit der logistischen Führungskonzeption auf den öffentlichen Sektor: Vorüberlegungen für ein Public Supply Chain Management“ (4.-6. Oktober 2005)
- 40. Symposium Einkauf und Logistik „Global Competence“ des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) in Berlin, Fachkonferenz 19, Moderation und Vortrag „Nicht-traditionelle Beschaffungsfelder und wertorientiertes Beschaffungsmanagement“ (8. und 9. November 2005)
- Gemeinschaftssitzung der Arbeitskreise Controlling und Supply Chain Management „Controlling in der Supply Chain“, Förderkreis Betriebswirtschaft an der Universität Stuttgart e.V., Stuttgart-Vaihingen, Vortrag „Aktuelle Herausforderungen im Supply Chain Management“ (3. Februar 2006)
- Handelsblatt-Konferenz „Unternehmensrisiko Korruption“, Frankfurt, Vorsitz (7. Februar 2006)
- 23. ITS Techno-Apéro, Industrie- und Technozentrum, Schaffhausen, Vortrag „Strategischer Einkauf als Erfolgsfaktor“ (28. Februar 2006)
- Seminar Effizientes Lieferantenmanagement, Business Circle, Wien, Vortrag „Lieferantenmanagement als Erfolgsfaktor einer innovativen Beschaffungsstrategie“ (20. März 2006)
- 12. IIR Einkaufsleiterforum der EPCON 2006, Wiesbaden, Vortrag „Konzeption und Gestaltung des Defence Supply Chain Managements: Ansatzpunkte einer zukunftsorientierten Verteidigungslogistik“ (28. März 2006)
- Tagung 25 Jahre Gesellschaft für Militärökonomie e.V.: „Potentiale und Effekte der Militärökonomie im Friedenssicherungsprozess: Fähigkeiten für Europa“, Fürstfeldbruck, Moderation Session „Wettbewerbsfähigkeit“ und Vortrag „Ansatzpunkte für eine konzeptionelle“

tionelle Re-Orientierung der Militärökonomie aus logistischer und beschaffungswirtschaftlicher Perspektive“ (1. April 2006)

- Management-Forum „Lieferanten-Auditierung und Qualitätsmanagement im Einkauf“, Bundesverband für Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik e.V. (BME), Göttingen, Vorsitz und Vortrag „Bedeutung des Lieferantenmanagements für ein konsequentes Qualitätsmanagement“ (21./22. Juni 2006)
- Accenture-Symposium „High Performance Business: The Value of Procurement“, Düsseldorf, Vortrag „Erschließung nicht-traditioneller Beschaffungskategorien“ (29. Juni 2006)
- Sommertagung der WK Logistik, Frankfurt, Vortrag „Auf dem Weg zu einer ‚umfassenden betriebswirtschaftlichen Beschaffungslehre‘? Ansatzpunkte zur Erschließung nicht-traditioneller Beschaffungsfelder“ (7. und 8. Juli 2006)
- Purchasing Excellence Forum, Universität St. Gallen und Arthur D. Little, Stuttgart, Vortrag „Zukunftsperspektiven des Beschaffungsmanagement: Auf dem Weg zum umfassenden wertorientierten Einkauf?“ (14. September 2006)
- Fernausbildungskongress der Bundeswehr, Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg, Vortrag „Konzeption einer Kosten-Leistungsrechnung für die Fernausbildung bei der Bundeswehr“ (21. September 2006)

Sandra Dorobek war auf folgendem Kongress aktiv tätig:

- IPSERA Conference, San Diego, Vortrag „Adapting the Balanced Scorecard to Public Supply Chain Management“ (6.-8. April 2006)

Prof. Dr. Michael Eßig war in seiner Funktion als Gutachter bzw. Prüfer im Promotionsverfahren von Herrn Dipl.-Kfm. Arnaldo Cacaci (Change Management: Die Handhabung von Widerständen gegen Wandel. Plädoyer für ein System der Prävention, Zweitgutachter neben Prof. Dr. Wüthrich, mündlicher Prüfer am 19.10.2005), von Herrn Dipl.-Kfm. Guido Knüp (Wissensorientierte Wertschöpfung von Konzernzentralen: Interne Beratungsabteilungen als Koordinationsinstrument im Konzern und deren Effizienz, mündlicher Prüfer am 30.11.2005), von Frau Dipl.-Kfr. Tanja C. Ringle (Strategische identitätsorientierte Markenführung: Entstehung einer Markenidentität und identitätsorientierte Markenstrategien, Zweitgutachter neben Prof. Dr. Hermanns und mündlicher Prüfer am 03.04.2006), von Herrn Dipl.-Volksw. Jens Nissen (Kooperationen mit niedergelassenen Ärzten und Praxisnetzen: Eine Strategie zur Zukunftssicherung für Krankenhäuser, mündlicher Prüfer am 04.06.2006), von Herrn Dipl.-Kfm. Jan Güssow (Weiterentwicklung pauschaler Vergü-

tungsansätze im Gesundheitswesen zur Unterstützung prozessorientierter Integrierter Versorgungsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Krankenhausperspektive, mündlicher Prüfer am 26.09.2006) sowie von Herrn Dipl.-Kfm. (univ.) Christian Marwitz („State of the art“ der Sponsoringkontrollen und Entwicklung der Sponsoring-Evaluation, mündlicher Prüfer am 04.07.2006) tätig.

Er wirkte bei der Vergabe des KLOK-Logistikpreises 2005/2006 (Kompetenzzentrum Logistik Kornwestheim, Verband Region Stuttgart) und bei der Vergabe des Austrian E-Procurement Award 2005 (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich, Vereinigung der Österreichischen Industrie sowie Donau-Universität Krems) mit. Am 13. März 2006 fand eine Sitzung des Wissenschaftlichen Beirats des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) statt, dem Prof. Eßig angehört. Zur Stärkung der Forschungs-, Inhalts- und Methodenkompetenz des Lehrstuhls hat er an folgenden Veranstaltungen teilgenommen bzw. mitgewirkt:

- 1. IPRI Kuratoriumssitzung, Stuttgart, 14. Dezember 2005
- Wintertagung der Wissenschaftlichen Kommission Logistik (Leitung der Sitzung der Gruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses als Nachwuchsobmann der Kommission), Mannheim 13.-14. Januar 2006
- Vorbereitungssitzungen der Sektion „Öffentliche Auftraggeber“ im BME: Köln 2. Dezember 2005, Wiesbaden 23. Januar 2006, München 13. Februar 2006, Wiesbaden 29. März 2006, Köln 27. April 2006
- Kongress Cluster-Offensive Bayern, München, 2. Februar 2006
- „Tag der öffentlichen Auftraggeber“ des Bundesverbandes für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), Berlin, 23. März 2006 (zusammen mit Sandra Dorobek)
- Beiratssitzung der Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik (GVB), Kassel 5. Mai 2006
- Treffen der Expertenrunde „Innovationen im Einkauf“ der Nexolab GmbH und des BME, München, 30. Mai 2006
- Sitzung des H&Z-Practice-Beirats „Einkauf“, München, 23. Juni 2006
- Sommertagung der WK Logistik (Leitung der Sitzung der Gruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses als Nachwuchsobmann der Kommission), Frankfurt 7. und 8. Juli 2006

Im Berichtszeitraum wurden Forschungsergebnisse der Professur bzw. des Lehrstuhlinhabers in folgenden Publikationen veröffentlicht:

- Zur Anwendbarkeit der logistischen Führungskonzeption auf den öffentlichen Sektor: Vorüberlegungen für ein Public Supply Chain Management, in: Lasch, Rainer/Janker, Christian G. (Hrsg.), Logistik Management: Innovative Logistikkonzepte, Wiesbaden 2005, S. 93-109.
- Kooperationen in der industriellen Beschaffung, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen, Ansätze, Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 701-724 (zusammen mit Ulli Arnold).
- Best Practice in Einkauf und Logistik: Universität der Bundeswehr München war Gastgeber des Beschaffungs-Forums Süd, in: Hochschulkurier Universität der Bundeswehr München, o. Jg. (2005), Nr. 24, S. 22.
- Public-Private Partnership: Development of Long-Term Relationships in Public Procurement in Germany, in: Journal of Purchasing and Supply Management, Jg. 11 (2005), Nr. 5/6, S. 221-231 (zusammen mit Alexander Batran).
- Electronic Procurement: Konzeption und Anwendung, in: Zentes, Joachim (Hrsg.), Handbuch Handel: Strategien, Perspektiven, internationaler Wettbewerb, Wiesbaden 2006, S. 735-758.
- Integration des Beschaffungsmanagement bei Mergers & Acquisitions, in: Wirtz, B. W. (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Wiesbaden 2006, S. 983-1003.
- Konzeption und Gestaltung des Demand Fulfillment im Direktmarketing: Supply Chain Management bei Build-to-Order-Prozessen, in: Wirtz, Bernd W./Burmans, Christoph (Hrsg.), Ganzheitliches Direktmarketing, Wiesbaden 2006, S. 297-320.
- Impulse für Innovationen im öffentlichen Beschaffungswesen, Berlin-Frankfurt/Main 2006 (zusammen mit Carsten Busemann, Martina Jungclaus / Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik sowie dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie).
- Ansatzpunkte für eine konzeptionelle Re-Orientierung der Militärökonomie aus logistischer und beschaffungswirtschaftlicher Sicht, in: Infodienst Sicherheit und Ökonomie, Jg. 15 (2006), Nr. 1, S. 60-67.
- Supply Chain Management: Idealtypisches Paradigma oder realistisches Konzept?, in: Supply Chain Management, Jg. 6 (2006), Nr. 2 (Statement / Interview).
- Konzeptionelle Grundlagen eines Public Supply Chain Management, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen / Journal for Public and Nonprofit Services, Jg. 29 (2006), Nr. 2, S. 117-146 (zusammen mit Alexander Batran).
- Messung des Wertbeitrags von Flexibilität in relationalen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen, in: Jaquemin, Marc/Pipernik, Richard/Sucky, Eric (Hrsg.), Quantitative Me-

thoden der Logistik und des Supply Chain Management: Festschrift für Prof. Dr. Heinz Isermann, Hamburg 2006, S. 267-290 (zusammen mit Alexander Batran).

- Ausgabe „Wissenschaftlicher Nachwuchs in der Logistik“ der Zeitschrift Logistik Management, Jg. 8 (2006), Nr. 1 (Gastschriftleitung/-herausgeberschaft).
- Adapting the Balanced Scorecard to Public Supply Chain Management, in: Croom, Simon/Carter, Phil/Day, Marc (Hrsg.), Creating & Managing Value in Supply Networks, Conference Proceedings, San Diego 2006, Paper No. 104 (zusammen mit Sandra Dorobek).

### *IRMöB*

Das Forschungsfeld der öffentlichen Beschaffung und der öffentlichen Logistik wird auch zukünftig eine wichtige Rolle spielen, mithin etabliert sich das „Institut für Recht und Management öffentlicher Beschaffung“ (IRMöB) zusehends. Mit Frau Dipl.-Vw. Sandra Dorobek, Herrn Dipl.-Kfm. Olt. Carsten Busemann und Frau Dipl.-Vw. Kristine Langenbacher hat das Institut in der Zwischenzeit qualifizierte wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und kann somit intensiv inhaltlich arbeiten.

Unter „Strukturen“ - Aufbau des Netzwerks mit interessierten Institutionen aus dem Bereich der öffentlichen Beschaffung - sind weitere Partner hinzugekommen. Zu nennen ist insbesondere das Public Procurement Research Center der Florida Atlantic University, die DHL Exel Public Sector, die Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik der Universität Würzburg (Prof. Thomé) im Rahmen der Clusterinitiative sowie die bei den einzelnen Projekten genannten Partner.

Unter dem Oberbegriff „Inhalte“ wurden die Aktivitäten insbesondere bei „Forschung & Studien“ intensiviert. Zu den Forschungsprojekten am IRMöB gehören:

- (4) „Public Supply Chain Management“
- (5) „Beschaffung komplexer Leistungsbündel durch öffentliche Auftraggeber am Beispiel des Verteidigungssektors“
- (8) „International Research Study on Public Procurement (IRSP)“
- (9) „Konzeption und Implementierung eines ‚Koordinierter Einkaufs‘ (KEK) bei öffentlichen Auftraggebern am Beispiel des Bayerischen Roten Kreuzes“
- (10) „Referenzmodell für öffentliche Beschaffungsprozesse“
- (11) „Innovative Beschaffungsprozesse und Beschaffung von Innovationen durch öffentliche Auftraggeber“
- (12) „Optimierung des Outputmanagement bei der Bundeswehr“

- (13) „Konzeption einer Kosten-Leistungsrechnung für die Fernausbildung bei der Bundeswehr“
- (14) „Entwicklung eines Logistik- und Beschaffungskonzepts für die Heeresinstandsetzungslogistik“
- (15) „Öffentliche Beschaffungslogistik im Rahmen des Clusters Logistik der Clusteroffensive Bayern“

Details zu den Projekten können unter den angegebenen Nummern oben unter „Forschung“ nachgelesen werden. Die bereits angesprochene Drittmittelinwerbung liegt bei über 100.000 €. Sechs der oben genannten vierzehn Publikationen sind ebenfalls den Ergebnissen der IRMöB-Forschung zuzuschreiben.







# Die Professur im Internet.

## www.unibw.de/materialwirtschaft

Portal - Herzlich willkommen - Mozilla Firefox

Datei Bearbeiten Ansicht Gehe Lesezeichen Extras Hilfe

http://www.unibw.de/materialwirtschaft/

Erste Schritte Aktuelle Nachrichten... http://www.unibw...  
Google Google-Suche Rechtschreibprüfung Optionen

unibw.de Dokumente WebMail Suche English

Home Aktuell Professur Lehre Forschung

Universität der Bundeswehr München

### Herzlich willkommen

Herzlich willkommen auf der Homepage der Professur **Materialwirtschaft und Distribution (M&D)** an der Universität der Bundeswehr München.

Auf unseren Seiten informieren wir Sie über unsere Professur, unser Lehrangebot sowie unsere Forschungsaktivitäten. Auf den Seiten zur Lehre finden Sie den Download-Bereich mit vielen Informationen und Vorlesungsunterlagen zum Herunterladen. Dazu benötigen Sie den Acrobat Reader, den Sie hier herunterladen können. Das Passwort zu den mit ZIP markierten Downloads erhalten unsere Studierenden in den Lehrveranstaltungen.

Sollten Sie Frage haben, die unser Webangebot nicht beantworten kann, schicken Sie bitte eine E-Mail an [materialewirtschaft@unibw.de](mailto:materialewirtschaft@unibw.de)

Professur **M&D**  
**Materialwirtschaft und Distribution**  
Univ.-Prof. Dr. Michael Eljig

[www.unibw.de/materialwirtschaft](http://www.unibw.de/materialwirtschaft)

Impressum

Institut für Recht und Management  
effizienter Beschaffung

Institut für  
Recht und Management effizienter Beschaffung  
Univ.-Prof. Dr. M. Eljig/Univ.-Prof. Dr. H. Rosen-Steiniger

Fakultät für WDW

unibw.de M&D M&D

v51 www 2005-12-08 Log in

Fertig