

<b>Vorwort zur dritten Auflage .....</b>	<b>V</b>
<b>1. Grundlagen der Beschaffung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Beschaffung – Ein signifikanter Wertbeitrag für das Unternehmen .....	3
1.2 Aufgaben und Ziele .....	5
1.3 Beschaffungsprozess – Von der Bedarfsmeldung zum Bestellabruf.....	6
1.4 Herausforderungen im Einkauf .....	9
1.5 Merkmalsausprägungen der Beschaffung – Abschied vom Bestellschreiber .....	11
1.6 Einordnung der Einkaufsstrategie in die Gesamtstrategie eines Unternehmens .....	14
1.7 Strategiedimensionen im Einkauf .....	19
1.8 Exkurs: Einkauf im Mittelstand .....	26
1.9 Wettbewerbshebel bzw. Dimensionen der Beschaffung – Die Kunst des Einkaufs .....	27
Fragen zu Kapitel 1 .....	29
Fallstudie 1: Angebotsanalyse der Ausschreibung für Kabel .....	31
Literatur zu Kapitel 1 .....	34
<b>2. Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf die Lieferanten zur Reduktion der Produktkosten .....</b>	<b>37</b>
2.1 Volumenbündelung – Realisierung von Skaleneffekten ....	37
2.2 Alternativlieferanten – Single versus Multiple Sourcing ...	39
Differenzierung von Single Sourcing .....	40
Vorteile von Single und Multiple Sourcing .....	42
Umgang mit Monopollieferanten .....	43
2.3 Anfragemanagement – aktiv, konsequent und kontinuierlich .....	46
Vier Schritte beim kontinuierlichen Anfragemanagement	49
Erfolgsfaktoren beim kontinuierlichen Anfragemanagement .....	52
2.4 Global Sourcing – Verbreiterung der Lieferantenbasis .....	53
Grundgedanken zu Global Sourcing .....	53

Priorisierungsmöglichkeit bei der Einführung .....	58
Vor- und Nachteile von Global Sourcing .....	61
<b>2.5 Jobrotation – Erhöhung der Dynamik .....</b>	<b>64</b>
<b>2.6 Quotenverschiebung – Nutzung kurzfristiger Potenziale ..</b>	<b>66</b>
<b>2.7 Procurement zur Prozess- und Produktkostenoptimierung</b>	<b>67</b>
<b>2.8 Anwendung von Spiel- und Auktionstheorie im Einkauf ..</b>	<b>71</b>
<b>2.9 Exkurs: Die Forderung nach einer Reduzierung der Lieferantenzahl bzw. die Suche nach der optimalen Lieferantenzahl .....</b>	<b>81</b>
Fragen zu Kapitel 2 .....	84
Fallstudie 2: Global Sourcing .....	85
Literatur zu Kapitel 2 .....	86
<b>3. Kosteneinsparungen durch Harmonisierung von Spezifikationen .....</b>	<b>89</b>
<b>3.1 Zusammenarbeit in funktionsübergreifenden Teams .....</b>	<b>89</b>
Optimierung der Produktkosten .....	94
Potenzialanalyse mit Linear Performance Pricing .....	95
<b>3.2 Nutzung eines Lieferantenmanagements .....</b>	<b>99</b>
Prozess des Lieferantenmanagements .....	99
Auswahlkriterien bei der Lieferantenauswahl .....	102
<b>3.3 Design-to-Value – Nutzung des verfügbaren Know-hows ..</b>	<b>104</b>
<b>3.4 Technische Ausbildung der Einkäufer .....</b>	<b>109</b>
<b>3.5 Kooperationen mit Lieferanten und Wettbewerbern .....</b>	<b>111</b>
Vertikale Kooperationen – Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Lieferanten .....	114
Modular Sourcing – Veränderung der Lieferantenspitze .....	116
Just-in-time – Erhöhte Verantwortung bei Zulieferern ..	120
Supply Chain Finance – Generierung einer Win-Win-Win-Situation .....	122
Horizontale Kooperationen – Bedarfe mit Wettbewerbern bündeln .....	124
<b>3.6 Target Costing – Analyse von Zielvorgaben .....</b>	<b>127</b>
Fragen zu Kapitel 3 .....	134
Fallstudie 3: Verhandlungsstrategie .....	137
Literatur zu Kapitel 3 .....	139
<b>4. Einkaufsorganisation – Zentralisation versus Dezentralisation .....</b>	<b>145</b>
<b>4.1 Dezentrale Einkaufsorganisation – Nutzung der Kundennähe .....</b>	<b>146</b>

4.2	Zentrale Einkaufsorganisation – Bündelung der unternehmensweiten Kompetenz . . . . .	147
4.3	Hybride Organisationsformen im Einkauf – Das Beste aus zwei Extremwelten . . . . .	149
4.4	Veränderung der Einkaufsorganisation – Praxisbeispiel Kion Group . . . . .	154
	Fragen zu Kapitel 4 . . . . .	157
	Fallstudie 4: Einkaufsorganisation . . . . .	157
	Literatur zu Kapitel 4 . . . . .	158
<b>5.</b>	<b>Einkaufscontrolling zum Erfolgsnachweis . . . . .</b>	<b>161</b>
5.1	Grundlagen des Einkaufscontrollings . . . . .	162
5.2	Portfoliomanagement in der Beschaffung . . . . .	164
5.3	Balanced Scorecard im Einkauf . . . . .	167
5.4	Kennzahlen – Transparenz und Kostenkontrolle . . . . .	172
5.5	Messung der Beschaffungsperformance zum Nachweis der Leistungsfähigkeit des Einkaufs . . . . .	176
5.6	Risikomanagement in der Beschaffung . . . . .	182
5.7	Visualisierung von Informationen . . . . .	186
5.8	Projektcontrolling – von Ideen zu Einsparungen . . . . .	188
	Fragen zu Kapitel 5 . . . . .	190
	Fallstudie 5: Einkaufscontrolling . . . . .	192
	Literatur zu Kapitel 5 . . . . .	193
<b>6.</b>	<b>Praxisbeispiel: Durchführung eines effizienten Programms zur Materialkostenoptimierung durch Erhöhung des Wettbewerbsdrucks . . . . .</b>	<b>195</b>
6.1	Diagnosephase zur Projektorganisation und Potenzialermittlung . . . . .	196
6.2	Erzeugung von Datentransparenz . . . . .	199
6.3	Start des Anfrageprozesses . . . . .	200
6.4	Durchführung der Verhandlung und Entscheidungsfindung . . . . .	204
6.5	Umsetzung von Entscheidungen . . . . .	206
	Fragen zu Kapitel 6 . . . . .	208
	Literatur zu Kapitel 6 . . . . .	208
<b>7.</b>	<b>Einkauf im Zeitalter der Digitalisierung . . . . .</b>	<b>211</b>
7.1	Merkmale von Industrie 4.0 . . . . .	211
7.2	Anforderungen an den Einkauf 4.0 . . . . .	217
7.3	Veränderungen im strategischen Einkauf . . . . .	222

## **XII      Inhaltsverzeichnis**

7.4 Veränderungen im operativen Einkaufsprozess .....	230
7.5 Vorgehen und Roll-out im Unternehmen .....	239
Fragen zu Kapitel 7 .....	244
<b>8. Lösungen zu den Fragen und Fallstudien in den jeweiligen Kapiteln .....</b>	<b>245</b>
8.1 Lösungen zu den Fragen .....	245
8.2 Lösungen zu den Fallstudien .....	258
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>263</b>
<b>Sachregister .....</b>	<b>271</b>