

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Begriff Wertschöpfungsmanagement.....	11
1.1 Neue Herausforderungen der Unternehmen im globalisierten Wettbewerb	13
1.2 Voraussetzungen zur Umsetzung eines Wertschöpfungsmanagements.....	16
1.2.1 Entwicklung eines Kostenbewusstseins im Unternehmen	17
1.2.2 Entwicklungsstand der Einkaufsorganisation	19
1.2.3 Trennung strategischer und operativer Einkaufsbereiche	23
1.2.4 Entwicklung cross-funktionaler Strukturen	25
1.3 Notwendige Qualifikationen des Einkäufers.....	27
2 Einkaufsstrategie als Teil der Unternehmensstrategie	31
2.1 Erstellung einer Handlungsleitlinie.....	33
2.2 Basisdaten	36
2.3 Einkaufsziele	38
2.3.1 Operative Zielsetzung im Einkauf	39
2.3.2 Strategische Zielsetzung im Einkauf	41
2.4 Analyse des einkaufsrelevanten Umfelds.....	49
2.4.1 Unternehmensinternes Umfeld	49
2.4.2 Unternehmensexternes Umfeld.....	55
2.5 Messmethoden	61
2.5.1 Die Notwendigkeit des Einkaufscontrollings	62
2.5.2 Kennzahlenentwicklung.....	64
2.5.3 Entwicklung von Kennzahlensystemen.....	67
3 Strategische Analysen zur Steuerung von Warengruppen	73
3.1 Daten und Informationsquellen zur Durchführung strategischer Analysen	74
3.1.1 Daten zur Erstellung von Warengruppendossiers.....	74
3.1.2 Analysebereiche in der Beschaffungsmarktforschung	81
3.1.3 Datenquellen der Beschaffungsmarktforschung	84
3.2 Ordnungsverfahren zur Strukturierung des Einkaufsvolumens	91
3.2.1 ABC-Analyse	91
3.2.2 XYZ-Analyse	96
3.3 Portfolio-Analysemethoden	101
3.3.1 Produktlebenszyklus-Modell.....	102
3.3.2 Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio.....	104
3.3.3 Einkaufsvolumen-Versorgungsrisiko-Portfolio.....	107
3.3.4 Lieferanten-Portfolio	110
3.3.5 Ableitung von Warengruppenstrategien	115
3.3.6 Dienstleistungsportfolio	118
3.3.7 Bewertung der Portfolioanalyse-Methoden	123

4	Handlungsfelder des Einkaufs	125
5	Handlungsfeld „Kapital“	129
5.1	Steuerung des Bedarfs	129
5.1.1	Analyse des Bedarfs	130
5.1.2	Maßnahmen zur Bedarfssteuerung.....	131
5.1.2.1	Nachfragereduzierung.....	131
5.1.2.2	Bündelung von Bedarfen.....	132
5.1.2.3	Vergößerung von Bedarfen durch Kooperation.....	135
5.1.3	Kennzahlen zur Bedarfssteuerung.....	137
5.2	Steuerung der Spezifikation der Beschaffungsobjekte.....	140
5.2.1	Analyse der Kostenstruktur	141
5.2.1.1	Preisstrukturanalyse.....	141
5.2.1.2	Deckungsbeitragsrechnung	147
5.2.1.3	Gesamtkostenanalyse: TCO und LCC	149
5.2.2	Maßnahmen zur Beeinflussung der Kostenstruktur	154
5.2.2.1	Wertanalyse	155
5.2.2.2	Standardisierung	160
5.2.2.3	Bestimmung der optimalen Fertigungstiefe („Make-or-Buy“).....	162
5.2.3	Kennzahlen zur Steuerung der Kostenstruktur	164
5.3	Steuerung der Liquidität	166
5.3.1	Analyse von Liquiditätsverbesserungspotenzialen	168
5.3.2	Maßnahmen zur Verbesserung der Liquidität.....	169
5.3.2.1	Optimierung der Zahlungsprozesse und -konditionen.....	170
5.3.2.2	Aufbau von Finanzierungsallianzen	170
5.3.2.3	Unternehmensübergreifendes Cash-to-Cash-Management	172
5.3.2.4	Nutzung alternativer Finanzierungsformen	173
5.3.3	Kennzahlen zur Steuerung der Liquidität	174
5.4	Verwertung von Entsorgungsobjekten	177
5.4.1	Analyse von Entsorgungspotenzialen.....	177
5.4.2	Maßnahmen zur Steuerung von Entsorgungsobjekten	178
5.4.3	Kennzahlen zur Verwertung von Entsorgungsobjekten	180
6	Handlungsfeld „Kreditor“	181
6.1	Analyse der Lieferantenstruktur.....	182
6.1.1	Analyse der Bedeutung des Lieferanten	182
6.1.2	Analyse des Wertschöpfungsumfangs.....	185
6.1.3	Analyse der Stellung in der Wertschöpfungskette.....	187
6.2	Maßnahmen zur Steuerung der Lieferantenstruktur	188
6.2.1	Entwicklung von Lieferantenstrategien	188
6.2.1.1	Beziehungsmuster: partnerschaftlich oder opportunistisch	189
6.2.1.2	Geographischer Fokus der Lieferantenstruktur.....	190
6.2.1.3	Der Leistungsumfang.....	193
6.2.1.4	Ort der Leistungserstellung	194

6.2.1.5	Steuerung von Vorlieferanten.....	195
6.2.1.6	Lieferantenanzahl: ein Lieferant oder mehrere.....	195
6.2.1.7	Beschaffungsweg: direkter oder indirekter Bezug	198
6.2.2	Lieferantenauswahl	199
6.2.3	Lieferantenbewertung.....	211
6.2.3.1	Operative Lieferantenbewertung.....	213
6.2.3.2	Strategische Lieferantenbewertung	217
6.2.4	Lieferantenauditierung.....	223
6.2.5	Lieferantenentwicklung.....	225
6.2.6	Beendigung der Lieferantenbeziehung	229
6.3	Kennzahlen zur Steuerung der Lieferantenstruktur	230
6.3.1	Kennzahlen zur Steuerung von Lieferantenstrategien	231
6.3.2	Kennzahlen zur Lieferantenauswahl.....	234
6.3.3	Kennzahlen zur Lieferantenbewertung	235
6.3.4	Kennzahlen zur Lieferantenauditierung.....	236
7	Handlungsfeld „Koordination“	239
7.1	Analyse der Prozesssituation.....	240
7.2	Produktentwicklungsprozess	242
7.2.1	Forward Sourcing.....	244
7.2.2	Konzeptwettbewerb	246
7.2.3	Target Costing.....	247
7.2.4	Simultaneous Engineering	247
7.3	Produktbereitstellungsprozess	248
7.3.1	Maßnahmen zur Optimierung des Informationsflusses.....	250
7.3.1.1	Elektronischer Datenaustausch: EDI	250
7.3.1.2	Elektronische Marktplätze	251
7.3.1.3	Elektronische Kataloge	252
7.3.1.4	Elektronische Auktionen	253
7.3.1.5	Elektronische Portale: Einkaufshomepage	255
7.3.1.6	Collaborative Supply Chain Management	256
7.3.1.7	Web-Cams.....	256
7.3.2	Maßnahmen zur Optimierung des Materialflusses.....	257
7.3.2.1	Produktionssynchrone Belieferung	260
7.3.2.2	Kanban	261
7.3.2.3	Continuous Replenishment Systems	262
7.3.2.4	Supplier Managed Inventory	263
7.3.2.5	Konsignations- oder Vertragslager	264
7.3.2.6	Automatische Bestellungen / Sicherheitsbestände	265
7.3.2.7	Qualitätssicherungsvereinbarung.....	265
7.3.3	Maßnahmen zur Optimierung des Zahlungsflusses.....	266
7.3.3.1	Sammelrechnung	266
7.3.3.2	Gutschriftsverfahren	267
7.3.3.3	Purchasing Card	267

7.4	Kennzahlen zur Steuerung der Prozessleistung	267
7.4.1	Kennzahlen im Produktentwicklungsprozess	268
7.4.2	Kennzahlen im Produktbereitstellungsprozess	269
8	Handlungsfeld „Krise“	275
8.1	Risikoanalyse	276
8.2	Risikobewertung	281
8.2.1	Indikatoren zur Analyse des Insolvenzrisikos	281
8.2.2	Indikatoren zur Analyse von Kostenrisiken	282
8.2.3	Indikatoren zur Analyse von logistischen Risiken	283
8.2.4	Indikatoren zur Analyse von Qualitätsrisiken	285
8.2.5	Indikatoren zur Analyse von Imagerisiken	286
8.2.6	Indikatoren zur Analyse von Planungsrisiken	287
8.3	Risikosteuerung	288
8.3.1	Maßnahmen im Umgang mit Insolvenzrisiken	290
8.3.2	Maßnahmen im Umgang mit Kostenrisiken	291
8.4	Risikocontrolling	294
9	Handlungsfeld „Know-how“	297
9.1	Analyse des Know-how-Potenzials	302
9.1.1	SWOT-Analyse	303
9.1.2	Kulturen-Portfolio	305
9.2	Maßnahmen zur Generierung von Know-how	308
9.2.1	Definition von Wissensinhalten	308
9.2.1.1	Schulungskonzepte	310
9.2.1.2	Wissensdatenbank und Wissensmanagement	312
9.2.2	Aufbau und Erhalt von Netzwerken	313
9.2.3	Schaffen einer Lernkultur	314
9.3	Kennzahlen zur Know-how-Entwicklung	317
	Literaturverzeichnis	321
	Stichwortverzeichnis	325
	Der Autor	329