

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XIII

Teil 1: Power in Procurement – Einführung und Überblick 1

1	Power in Procurement: Die Grundlagen	3
1.1	Zukunftsaugabe Wettbewerbsfähigkeit	3
1.2	Erfolgsfaktor Procurement-Funktion	5
1.3	Power in Procurement.....	11
2	Power in Procurement: Das System.....	15
2.1	Die Stärkefaktoren der Procurement-Funktion	16
2.2	Die Aufgaben in der Procurement-Funktion	20
2.3	Das PIPS – Power in Procurement System®	25

Teil 2: Power in Procurement – Umsetzung im Unternehmen..... 29

3	Procurement-Planning: Erfolgspotenziale eröffnen.....	31
3.1	Einordnung der Procurement-Funktion im Unternehmen	31
3.1.1	Ziele der Funktionseinordnung im Unternehmen	31
3.1.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	33
3.1.3	Lösungen: Aufbauorganisation	34
3.1.4	Lösungen: Ablauforganisation.....	40
3.1.5	Lösungen: Funktionsmanagement	49
3.1.6	Validierung der Lösungen.....	52
3.2	Bedarfsstrukturierung.....	53
3.2.1	Ziele der Bedarfsstrukturierung	53
3.2.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	56
3.2.3	Lösungen: Eigenentwickelte Materialgruppenstrukturen	57
3.2.4	Lösungen: Materialgruppenstandards.....	63
3.2.5	Lösungen: Hybride Materialgruppensysteme	65
3.2.6	Validierung der Lösungen.....	65

3.3	Bedarfs- und Marktanalysen	66
3.3.1	Ziele der Bedarfs- und Marktanalysen.....	66
3.3.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	67
3.3.3	Lösungen: Daten und Datenquellen.....	68
3.3.4	Lösungen: Nachfragemacht des Unternehmens.....	71
3.3.5	Lösungen: Angebotsmacht der Lieferanten	79
3.3.6	Validierung der Lösungsansätze	86
3.4	Procurement-Portfolio.....	87
3.4.1	Ziele bei der Erstellung des Procurement-Portfolios	87
3.4.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	88
3.4.3	Lösungen: Procurement-Portfolio	89
3.4.4	Lösungen: Zielschwerpunkte	92
3.4.5	Lösungen: Normstrategien	93
3.4.6	Validierung der Lösungskonzepte	94
3.5	Procurement-Ziele	94
3.5.1	Zielsetzungen in der Procurement-Funktion	94
3.5.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	95
3.5.3	Lösungen: Effektivitätsziele	97
3.5.4	Lösungen: Effizienzziele	105
3.5.5	Lösungen: Procurement-Scorecard.....	110
3.5.6	Validierung der Lösungskonzepte	115
3.6	Sourcing-Strategien	116
3.6.1	Ziele der Implementierung von Sourcing-Strategien.....	116
3.6.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	118
3.6.3	Lösungen: „Status quo“ einer Materialgruppe	120
3.6.4	Lösungen: Strategische Stoßrichtungen – Objekt	121
3.6.5	Lösungen: Strategische Stoßrichtungen – Markt	126
3.6.6	Lösungen: Strategische Stoßrichtungen – Logistik.....	130
3.6.7	Lösungen: Strategische Stoßrichtungen – Preis	132
3.6.8	Lösungen: Strategische Stoßrichtungen – Organisation	134
3.6.9	Lösungen: Strategische Stoßrichtungen – Controlling	137
3.6.10	Lösungen: Strategie-Profil	139
3.6.11	Lösungen: Strategiumsetzung.....	141
3.6.12	Lösungen: Lieferanten-Set	142
3.6.13	Lösungen: Strategie-Control-Set	144
3.6.14	Zusammenfassung der Lösungen: Sourcing-Strategien	144
3.6.15	Validierung der Lösungskonzepte	145
3.7	Strategisches Lieferantenmanagement	145
3.7.1	Ziele im strategischen Lieferantenmanagement	145
3.7.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	146

3.7.3	Lösungen: Veränderungsbedarf im Lieferanten-Set	150
3.7.4	Lösungen: Abwicklung von Lieferanten	151
3.7.5	Lösungen: Volumentransfer zwischen Lieferanten.....	155
3.7.6	Lösungen: Akquise und Integration neuer Lieferanten.....	156
3.7.7	Lösungen: Steuerung operativer Lieferantenprozesse	165
3.7.8	Lösungen: Lieferantenbewertung und -entwicklung	168
3.7.9	Validierung der Lösungskonzepte	177
3.8	Strategisches Organisationsmanagement.....	177
3.8.1	Ziele im strategischen Organisationsmanagement	177
3.8.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	179
3.8.3	Lösungen: Transparente Procurement-Prozesse	180
3.8.4	Lösungen: Wirksame Methoden und Tools	182
3.8.5	Lösungen: Klare Rollen und AKV	187
3.8.6	Lösungen: Verbindliche Verhaltensregeln	191
3.8.7	Lösungen: Bedarfsgerechte Personalauswahl	192
3.8.8	Lösungen: Kompakte Funktionsstrukturen	196
3.8.9	Lösungen: Stringente KVP-Prozesse	200
3.8.10	Validierung der Lösungskonzepte	201
3.9	Procurement-Planning: Zusammenfassung.....	201
4	Procurement-Operations: Erfolgspotenziale realisieren.....	203
4.1	Ausschreibungsdesign	203
4.1.1	Ziele des Ausschreibungsdesigns.....	203
4.1.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	205
4.1.3	Lösungen: Leistungsverzeichnis.....	206
4.1.4	Lösungen: Bietermindestanforderungen	212
4.1.5	Lösungen: Preisblatt	214
4.1.6	Lösungen: Vertragsbedingungen	232
4.1.7	Lösungen: Ausschreibungsunterlagen-Set.....	246
4.1.8	Lösungen: Transaktionsziele	247
4.1.9	Validierung der Lösungen.....	249
4.2	Bieterkreisabstimmung	249
4.2.1	Ziele der Bieterkreisabstimmung.....	249
4.2.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	250
4.2.3	Lösungen: Lieferanten-Pooling.....	251
4.2.4	Lösungen: Bieterkreisauswahl	253
4.2.5	Validierung der Lösungen.....	255
4.3	Anfragekoordination	255
4.3.1	Ziele der Anfragekoordination	255

4.3.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	256
4.3.3	Lösungen: Kommunikation der Anfrageinhalte.....	257
4.3.4	Lösungen: Rahmenbedingungen der Anfrage.....	257
4.3.5	Lösungen: Umsetzung der Anfrage	258
4.3.6	Validierung der Lösungen.....	258
4.4	Angebotsauswertung	259
4.4.1	Ziele der Angebotsauswertung.....	259
4.4.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	260
4.4.3	Lösungen: Einfache Preisvergleiche.....	261
4.4.4	Lösungen: Integrierter Kosten-Nutzen-Vergleich	262
4.4.5	Lösungen: Best-Value-Analysen.....	276
4.4.6	Validierung der Lösungskonzepte	280
4.5	Verhandlungsvorbereitung	280
4.5.1	Ziele der Verhandlungsvorbereitung.....	280
4.5.2	Anforderungen an die Lösungskonzepte	282
4.5.3	Lösungen: Verhandlungsinteressen	285
4.5.4	Lösungen: Verhandlungsmacht	288
4.5.5	Lösungen: Verhandlungsziele.....	291
4.5.6	Lösungen: Verhandlungsstrategien	295
4.5.7	Lösungen: Verhandlungstaktiken	304
4.5.8	Lösungen: Verhandlungsteam	318
4.5.9	Lösungen: Verhandlungsorganisation	321
4.5.10	Validierung der Lösungskonzepte	321
4.6	Verhandlungsführung	322
4.6.1	Ziele der Verhandlungsführung	322
4.6.2	Anforderungen an die Lösungskonzepte	323
4.6.3	Lösungen: Eröffnungsphase.....	325
4.6.4	Lösungen: Analysephase	326
4.6.5	Lösungen: Verhandlungsphase	328
4.6.6	Lösungen: Entscheidungsphase.....	343
4.6.7	Validierung der Lösungen.....	344
4.7	Vergabeentscheidung	344
4.7.1	Ziele in der Vergabeentscheidung	344
4.7.2	Anforderungen an die Lösungskonzepte	345
4.7.3	Lösungen: Angebotsaktualisierung	346
4.7.4	Lösungen: Angebotsvergleich nach Verhandlung	346
4.7.5	Lösungen: Vergabeempfehlung.....	347
4.7.6	Lösungen: Vergabeentscheidung.....	348
4.7.7	Lösungen: Ergebnisbericht	351
4.7.8	Validierung der Lösungskonzepte	352

4.8	Vertragsmanagement	352
4.8.1	Ziele des Vertragsmanagements.....	352
4.8.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	353
4.8.3	Lösungen: Vertragserstellung	354
4.8.4	Lösungen: Vertragsabschluss.....	358
4.8.5	Lösungen: Dokumentenmanagement.....	360
4.8.6	Lösungen: Vertragsumsetzung	361
4.8.7	Validierung der Lösungskonzepte	365
4.9	Procurement-Operations: Zusammenfassung	366
5	Procurement-Controlling: Erfolg messen und steuern	369
5.1	Operatives Controlling.....	370
5.1.1	Ziele im operativen Controlling.....	370
5.1.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	372
5.1.3	Lösungen: Scorecard	375
5.1.4	Lösungen: Assessment.....	378
5.1.5	Lösungen: Prozessaudit	380
5.1.6	Lösungen: Preis- und Prozess-Benchmarking	382
5.1.7	Lösungen: Operatives KVP-Programm	386
5.1.8	Validierung der Lösungskonzepte	386
5.2	Strategisches Controlling	387
5.2.1	Lösungen: Ziele im strategischen Controlling	387
5.2.2	Anforderungen an Lösungskonzepte	388
5.2.3	Lösungen: Systemaudit.....	390
5.2.4	Lösungen: System-Benchmarking	395
5.2.5	Lösungen: Trendanalyse	398
5.2.6	Lösungen: Strategisches KVP-Programm.....	400
5.2.7	Validierung der Lösungskonzepte	404
5.3	Procurement-Controlling: Zusammenfassung	404
Teil 3:		
Power in Procurement – Resultate in der Praxis.....	407	
6	Mit System zum Erfolg: Das PIPS – Power in Procurement System®	409
6.1	Das System: Die Umsetzungsstruktur im Unternehmen	409
6.2	Die Wirkung: Power in Procurement.....	411
6.3	Die Ergebnisse: Erfolgreich einkaufen. Wettbewerbsvorteile sichern. Gewinne steigern.....	414

Literaturverzeichnis	417
Stichwortverzeichnis.....	431