

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Vorwort zur zweiten Auflage .....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort zur ersten Auflage.....</b>	<b>VII</b>
<b>Teil I Grundlagen des strategischen Einkaufs .....</b>	<b>1</b>
<b>Verbinden als Grundaufgabe .....</b>	<b>3</b>
1. Grundlagen .....	3
2. Einzelheiten des Verbindens.....	4
2.1 Soziales Verbinden .....	5
2.2 Technisches Verbinden .....	6
2.3 Umsetzung mit Beschaffungswerkzeugen .....	8
3. Beschaffungskompetenzen .....	8
<b>Beschaffungsprinzipien.....</b>	<b>11</b>
1. Ehrliche, ethische und faire Geschäftsbeziehung.....	11
1.1 Corporate Governance.....	11
1.2 Unternehmensinterne Regelungen .....	11
2. Vier-Augen-Prinzip .....	13
3. Erfolgsmessung im Einkauf .....	16
4. Unterschriftenregelung .....	22
4.1 Prokura nach HGB .....	22
4.2 Handlungsvollmachten nach HGB .....	23
4.3 Geschäftsführer nach GmbH-Gesetz.....	24
4.4 Spezielle interne Regelung für den Einkauf.....	27
5. Kauf bei Wettbewerbern .....	29
5.1 Grundlagen .....	29
5.2 Schwierigkeiten .....	29
5.3 Vorgehensweisen .....	30

6. Bester Gegenwert.....	31
6.1 TCO (Total Cost of Ownership) -Ansatz.....	32
6.2 Kostenarten .....	32
6.3 Anwendung bei Beschaffungsentscheidungen .....	33
7. Beschaffungskompetenzen .....	33
<b>Teil II Umfeldanalyse .....</b>	<b>35</b>
<b>Übersicht Umfeldanalyse .....</b>	<b>37</b>
<b>Analyse des internen Umfeldes .....</b>	<b>39</b>
1. Der Begriff Geschäftsbedürfnisse.....	39
2. Identifikation der internen Bedürfnisse .....	39
3. Analyse des internen Umfeldes .....	40
3.1 Technische Anforderungen .....	41
3.2 Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie .....	42
3.3 Besonderheiten der Werke oder Bereiche.....	43
4. Spezifikationen und deren Besonderheiten.....	43
4.1 Spezifikation .....	44
4.2 Probleme bei der Spezifikationserstellung .....	44
4.3 Kommunikation und Zusammenarbeit .....	45
4.4 Checkliste für eine gute Spezifikation .....	46
4.5 Schema einer Spezifikation .....	46
5. Beschaffungskompetenzen .....	47
<b>Industrieanalyse .....</b>	<b>49</b>
1. Grundlagen.....	49
2. Anwendung der Industrieanalyse.....	49
3. Datenquellen und deren Gewinnung.....	50
4. Industrieanalyse nach dem Porter-Modell .....	51
4.1 Gefahr durch Markteintritt – neue Konkurrenten.....	52
4.2 Rivalität unter den Wettbewerbern (Lieferanten) .....	54
4.3 Bedrohung durch Substitutionsprodukte .....	56
4.4 Verhandlungsmacht der Abnehmer (eigenes Unternehmen und dessen Wettbewerber).....	57
4.5 Verhandlungsstärke der Vorlieferanten .....	58
5. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung .....	59

<b>Lieferantenanalyse .....</b>	<b>63</b>
1. Grundlagen .....	63
2. Ablauf der Lieferantenanalyse .....	64
3. Bedeutung des Lieferanten für das eigene Unternehmen.....	64
4. Datenerfassung und Sammlung .....	65
5. Datenanalyse.....	66
6. Entwicklung von Ergebnissen .....	72
7. Dokumente und Durchführung.....	73
8. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung.....	74
<b>Benchmarking/Wettbewerbsanalyse .....</b>	<b>77</b>
1. Grundlagen .....	77
2. Benchmarking.....	79
2.1 Grundlagen des Benchmarkings.....	79
2.2 Wesen des Benchmarkings.....	80
2.3 Prozess eines Benchmarkings .....	81
2.4 Informationsbeschaffung.....	82
2.5 Das Problem der Auswahl.....	83
2.6 Grenzen und Fallen des Benchmarkings.....	83
3. Die Wettbewerbsanalyse.....	84
3.1 Fragen der Wettbewerbsanalyse .....	85
3.2 ABC der Informationsbeschaffung .....	87
3.3 Vordruck zur Wettbewerberanalyse.....	88
3.4 Bezug zum Einkauf .....	93
4. Beschaffungskompetenzen .....	93
<b>Forecasting.....</b>	<b>95</b>
1. Grundlagen .....	95
1.1 Quantitative Prognoseverfahren .....	95
1.2 Qualitative Prognoseverfahren .....	96
1.3 Grafische Darstellung.....	97
2. Analytischer Forecast .....	97
2.1 Forecast-Objekt .....	98
2.2 Methode.....	98
2.3 Forecast über die Wertschöpfungskette.....	98

3. Datenfindung.....	100
3.1 Wer erhebt die Daten?.....	101
4. Exkurs: Zyklen auf Commodity-Märkten.....	102
5. Beschaffungskompetenzen .....	104
<b>Teil III Beschaffungsstrategie.....</b>	<b>107</b>
<b>Beschaffungsstrategie .....</b>	<b>109</b>
1. Grundlagen.....	109
2. Prinzipien für die Beschaffungsstrategie .....	110
3. Analyse des externen Umfeldes.....	112
3.1 Industrieanalyse unter Verwendung des Porter-Modells .....	113
3.2 Angebot/Nachfrage in der Beschaffungsbranche .....	114
3.3 Lieferantenanalyse .....	114
3.4 Wettbewerbsanalyse.....	116
3.5 Analyse des wirtschaftlichen Umfelds .....	116
4. Analyse des internen Umfeldes und der geschäftlichen Anforderungen.....	118
4.1 Bewertung von geschäftlichen Anforderungen .....	119
4.2 Verknüpfung des geschäftlichen Leistungspotentials.....	120
5. Strategieentwicklung.....	122
5.1 Gewünschte Ergebnisse .....	122
5.2 Klassifizierungsmodell .....	125
5.3 SWOT-Analyse.....	127
6. Darlegung der Strategie .....	128
6.1 Zeitrahmen .....	128
6.2 Entscheidungen.....	129
6.3 Potentielle Interventionsbereiche.....	129
6.4 Kosten-Nutzen-Bewertung .....	131
7. Taktische Planung und Ausführung .....	132
7.1 Wichtige taktische Schritte .....	132
7.2 Operativer Aktionsplan .....	134
8. Dokumentationsphase .....	134
9. Erneuerungsphase .....	135
10. Sonderform: Einmalige Beschaffungen.....	136

11. Sonderform: Beschaffungsplan .....	141
11.1 Beschaffungsteam .....	141
11.2 Beschaffungsziele.....	142
11.3 Beschaffungstaktiken .....	142
11.4 Zeitplan.....	145
12. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung.....	145
<b>Teil IV Beschaffungswerkzeuge .....</b>	<b>149</b>
<b>Beschaffungshebel .....</b>	<b>151</b>
1. Grundlagen .....	151
2. Kommerzielle Hebel.....	154
2.1 Bündelung .....	154
2.2 C-Teile-Management.....	155
2.3 Ausschreibung und/oder Verhandlung .....	156
2.4 E-Auktion .....	157
2.5 E-Katalog.....	157
3. Technische Hebel.....	158
3.1 Standardisierung .....	158
3.2 Lieferantenmanagement.....	159
3.3 Ziel-Kosten-Analyse .....	159
3.4 Frühe Einbindung in den Beschaffungsprozess .....	160
3.5 Einkaufsdienstleister .....	160
4. Organisatorische Hebel.....	161
4.1 Beschaffungskooperationen .....	161
4.2 Globaler Einkauf .....	162
4.3 Outsourcing .....	163
4.4 Supply Chain Management .....	164
4.5 Materialgruppenmanagement.....	165
5. Beschaffungskompetenzen .....	167
<b>Angebote im Wettbewerb.....</b>	<b>169</b>
1. Grundlagen .....	169
2. Planung .....	170
2.1 Bedarfsmeldung.....	171
2.2 Beschaffungsplanung (Strategie oder Plan) .....	171

3. Voranfrage .....	172
4. Anfrageunterlagen .....	174
5. Finalisierung des Lieferumfangs .....	176
6. Angebotspräsentation .....	182
7. Empfehlung .....	182
8. Vertragsabschluss .....	183
9. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung .....	184
<b>Verhandlungen .....</b>	<b>187</b>
1. Grundlagen .....	187
2. Hauptarten von Verhandlungen .....	188
3. Verhandlungsstrategie .....	191
3.1 Verhandlungsführung .....	194
3.2 Teamverhandlungen .....	195
4. Verhandlungsplan .....	196
5. Verhandlungstaktiken .....	201
5.1 Limit-Taktik .....	201
5.2 Entgegengesetzte Auktion .....	202
5.3 Knabbern .....	203
5.4 Eskalation .....	204
5.5 Zeit-Taktiken .....	205
5.6 Autoritäts-Taktiken .....	210
5.7 Guter Bulle – Böser Bulle (Lockvogel-Taktik) .....	214
6. Beschaffungskompetenzen .....	215
<b>Vertrag .....</b>	<b>217</b>
1. Grundlagen .....	217
2. Kaufvertrag .....	219
3. Der Vertrag im Beschaffungsprozess .....	220
3.1 Vorbereitungs- und Verhandlungsphase .....	220
3.2 Vertragsunterzeichnung .....	222
3.3 Aufbewahrung der Verträge .....	222
3.4 Zusammenspiel zwischen Bestellung und Vertrag .....	223
4. Vertragsbeispiel .....	223
5. Beschaffungskompetenzen .....	235

<b>Lieferantenmanagement .....</b>	<b>237</b>
1. Grundlagen .....	237
2. Lieferantensegmentierung (Einordnung).....	237
3. Lieferantenbewertung.....	239
4. Lieferantenentwicklung.....	241
5. Entwicklung der Lieferanten-Supply-Chain.....	243
6. Aktive Entwicklung durch Lieferanten-KVP .....	245
6.1 Grundlagen .....	245
6.2 Die Schritte eines KVP-Workshops .....	252
7. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung .....	254
<b>Commodities .....</b>	<b>257</b>
1. Grundlagen .....	257
2. Produkte im Unternehmen (Commodities?).....	258
3. Relative Lieferantenabhängigkeit.....	258
4. Beschaffungsmarktanalyse .....	259
4.1 Einfluss der Feedstock-Kosten auf den Marktpreis .....	259
4.2 Analyse der Angebots- und Nachfragefaktoren .....	260
4.3 Marktformanalyse .....	262
5. Quellen für Marktinformationen .....	263
6. Ziele der Beschaffung.....	264
7. Beschaffungsstrategien .....	264
8. Beziehungsmanagement .....	266
8.1 Vorbereitung auf Verhandlungen mit Lieferanten .....	266
8.2 Auftreten gegenüber den Lieferanten.....	267
8.3 Lieferantenmanagement .....	267
9. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung .....	268

<b>Teil V Organisationskompetenzen.....</b>	<b>271</b>
<b>Projektmanagement.....</b>	<b>273</b>
1. Grundlagen.....	273
2. Projektphasenmodell.....	275
3. Projektkompetenzen.....	277
3.1 Projektorganisation .....	277
3.2 Projektumfang (Scope-Management).....	281
3.3 Projektvertrag .....	282
3.4 Projektkommunikation .....	286
3.5 Change Management .....	289
3.6 Planung und Zeitplanung.....	290
3.7 Risikomanagement .....	294
3.8 Kostenmanagement und Budgetierung.....	296
3.9 Beschaffung .....	298
3.10Projektabchluss .....	298
4. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung .....	299
<b>Analyse des Beschaffungssystems.....</b>	<b>302</b>
1. Einführung .....	302
2. Qualitative Bewertung .....	305
3. Ausrichtung des Beschaffungssystems .....	306
4. Prozesse.....	308
4.1 Übergeordneter Planungsprozess.....	309
4.2 Strategischer Beschaffungsprozess.....	311
4.3 Operativer Beschaffungsprozess.....	312
4.4 Lieferantenentwicklung .....	312
5. Ressourcen und Infrastruktur des Beschaffungssystems .....	314
5.1 Einkaufsorganisation .....	314
5.2 Einkaufsmitarbeiter und Status .....	317
5.3 Controlling und Leistungsmessung .....	320
5.4 IT-Technologie.....	321

<b>Kooperation und Zusammenarbeit .....</b>	<b>325</b>
1. Grundlagen .....	325
2. Kooperationsperspektiven .....	326
2.1 Zusammenfassung .....	337
3. Management und Leitung einer Kooperation.....	338
3.1 Führungstätigkeiten und Aktivitäten im Sinne der Kooperation.....	339
3.2 Führungsaktivitäten, die vermeintlich rücksichtslos sind .....	342
2.3 Führung, um einen gemeinsamen Vorteil durch Kooperation zu erlangen .....	345
<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>349</b>
<b>Der Autor .....</b>	<b>351</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>353</b>