

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	V
--	----------

Vorwort zur ersten Auflage.....	VII
--	------------

Teil I Grundlagen des strategischen Einkaufs 1

Verbinden als Grundaufgabe	3
---	----------

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

Beschaffungsprinzipien	11
-------------------------------------	-----------

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

Teil II Umfeldanalyse 35

Übersicht Umfeldanalyse 37

Analyse des internen Umfeldes 39

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

Industrieanalyse 49

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

Lieferantenanalyse	63
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
Benchmarking/Wettbewerbsanalyse	77
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
Forecasting.....	95
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

Teil III Beschaffungsstrategie..... 107

Beschaffungsstrategie 109
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: Beschaffungsplan141

 11.1 Beschaffungsteam141

 11.2 Beschaffungsziele.....142

 11.3 Beschaffungstaktiken142

 11.4 Zeitplan.....145

12. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung.....145

Teil IV Beschaffungswerkzeuge 149

Beschaffungshebel151

1. Grundlagen151

2. Kommerzielle Hebel.....154

 2.1 Bündelung154

 2.2 C-Teile-Management.....155

 2.3 Ausschreibung und/oder Verhandlung156

 2.4 E-Auktion157

 2.5 E-Katalog.....157

3. Technische Hebel.....158

 3.1 Standardisierung158

 3.2 Lieferantenmanagement.....159

 3.3 Ziel-Kosten-Analyse159

 3.4 Frühe Einbindung in den Beschaffungsprozess160

 3.5 Einkaufsdienstleister160

4. Organisatorische Hebel.....161

 4.1 Beschaffungsk Kooperationen161

 4.2 Globaler Einkauf162

 4.3 Outsourcing163

 4.4 Supply Chain Management164

 4.5 Materialgruppenmanagement.....165

5. Beschaffungskompetenzen167

Angebote im Wettbewerb.....169

1. Grundlagen169

2. Planung170

 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
Verhandlungen	187
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
Vertrag	217
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

Lieferantenmanagement	237
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
Commodities	257
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

Teil V Organisationskompetenzen.....	271
Projektmanagement.....	273
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
3.10Projektabschluss	298
4. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung	299
Analyse des Beschaffungssystems.....	302
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

Kooperation und Zusammenarbeit	325
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
3.3 Führung, um einen gemeinsamen Vorteil durch Kooperation zu erlangen	345
Literaturhinweise	349
Der Autor	351
Stichwortverzeichnis	353