

1 Herausforderung „Erfolgsmessung im Einkauf“	1
1.1 Vielschichtigkeit der Ergebniswirksamkeit des Einkaufs.....	1
1.1.1 Finanzwirtschaftliche Erfolgsbreite des Einkaufs	3
1.1.2 Typische Fehler bei der Erfolgsermittlung im Einkauf.....	6
1.2 Vielfalt der zu berücksichtigenden Faktoren auf den Einkaufserfolg.....	9
1.2.1 Einfluss von Sortimentsbreite und Wertschöpfungstiefe auf den Einkaufserfolg	9
1.2.2 Einfluss von Organisationsstruktur und Führungsrichtlinien auf den Einkaufserfolg	11
1.2.3 Einfluss von Supply Chain-Strategie und Beschaffungs- marktkonstellation auf den Einkaufserfolg.....	13
1.3 Konzeptioneller Bezugsrahmen zur Erfolgsmessung im Einkauf ..	16
2 Erfolgsmessung im Einkauf auf Ebene der Warengruppen	21
2.1 Einführung der Erfolgsmessung auf Warengruppenebene	21
2.2 Verfahren zur Erfolgsmessung auf Warengruppenebene	24
2.2.1 Kostenbasierte Verfahren zur Savingsmessung von Warengruppen.....	25
2.2.2 Qualitative Erfolgsermittlung von Warengruppen	36
2.2.3 Einflüsse und Bereinigungen bei der Erfolgsmessung von Warengruppen.....	42
2.3 Kennzahlen zur Erfolgsmessung auf Ebene der Warengruppen.....	47
2.4 Managementempfehlungen.....	50
3 Exkurs: Ansätze zur Steigerung des Einkaufserfolgs in der Unternehmenspraxis	53
3.1 Hebel zur Steigerung des Einkauferfolgs	53
3.2 Ausgewählte Herausforderungen und Lösungsansätze der Erfolgsmessung.....	62
3.3 Erfolgsmessung in der Praxis deutscher Unternehmen	64
3.3.1 Erfolgsmessung im RWE-Konzerneinkauf.....	64
3.3.2 Erfolgsmessung im Projekteinkauf bei Siemens.....	67
3.3.3 Erfolgsmessung bei Unilever	68

4 Erfolgsmessung im Einkauf auf Ebene der Beschaffungsorganisation	69
4.1 Einführung in die Erfolgsmessung auf Ebene der Beschaffungsorganisation	69
4.2 Verfahren der Erfolgsmessung auf Ebene der Beschaffungsorganisation	71
4.2.1 Multikriterielle Erfolgsmessung auf Ebene der Beschaffungsorganisation	71
4.2.2 Multipersonelle Erfolgsmessung auf Ebene der Beschaffungsorganisation	74
4.3 Kennzahlen auf der Ebene der Beschaffungsorganisation	75
4.3.1 Finanzbezogene Kennzahlen	75
4.3.2 Mitarbeiterbezogene Kennzahlen	81
4.3.3 Prozessbezogene Kennzahlen	83
4.3.4 Lieferantenbezogene Kennzahlen	88
4.3.5 Interne kundenbezogene Kennzahlen	90
4.4 Managementempfehlungen	92
5 Lieferantenbewertung und Erfolgsmessung auf Ebene der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung	97
5.1 Lieferanten und Supply Chain-Beziehungen als relevante Erfolgsdeterminante des Einkaufs	97
5.2 Lieferantenbewertung: Messung des Erfolges von Zulieferern	98
5.2.1 Einführung in die Lieferantenbewertung	98
5.2.2 Verfahren der Lieferantenbewertung	103
5.2.3 Kennzahlen zur Lieferantenbewertung	116
5.2.4 Managementempfehlungen	119
5.3 Erfolgsmessung auf der Ebene der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung	121
5.3.1 Einführung in die Erfolgsmessung auf der Ebene der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung	121
5.3.2 Verfahren der Erfolgsmessung auf Ebene der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung	125
5.3.3 Kennzahlen der Erfolgsmessung auf der Ebene der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung	126
5.3.4 Managementempfehlungen	131
6 Ganzheitliche Systeme zur Erfolgsmessung im Einkauf	135
6.1 Einführung in die ganzheitliche Erfolgsmessung im Einkauf	135
6.2 Procurement Value Added als wertorientiertes Messkonstrukt	135
6.2.1 Einführung	135
6.2.2 Konzept des Procurement Value Added	136
6.2.3 Exemplarische Anwendung des Procurement Value Added	138
6.2.4 Managementempfehlungen	140

6.3	Purchasing Balanced Scorecard als managementorientierter Implementierungsansatz	140
6.3.1	Ziele und Aufgaben der Purchasing Balanced Scorecard	140
6.3.2	Abgrenzung zur traditionellen Balanced Scorecard	142
6.3.3	Aufbau der Purchasing Balanced Scorecard	143
6.3.4	Vorgehensweise zur Einführung einer Purchasing Balanced Scorecard	146
6.3.5	Herausforderungen bei der Initiierung und Anwendung einer Purchasing Balanced Scorecard	147
6.3.6	Herausforderungen bei der Einführung und fortlaufende Anwendung einer Purchasing Balanced Scorecard	149
6.3.7	Managementempfehlungen	150
7	Erfolgsorientierte Anreizsysteme und Leistungsvergütung für Einkäufer, Beschaffungsorganisationen und Lieferanten	153
7.1	Einführung in die erfolgsorientierte Steuerung von Einkäufern, Beschaffungsorganisationen und Lieferanten	153
7.2	Anreizsysteme für Einkäufer und Beschaffungsorganisationen	153
7.2.1	Formen von leistungsbezogenen Anreizsystemen	160
7.2.2	Bedeutung von Anreizsystemen für Einkäufer und Beschaffungsorganisationen	162
7.2.3	Managementempfehlungen	164
7.3	Schaffung von Anreizen für Lieferanten	164
7.3.1	Bedeutung von Anreizsystemen für Lieferanten	166
7.3.2	Formen von Anreizen für Lieferanten	170
7.3.3	Managementempfehlungen	176
8	Zehn Schritte zur „nachhaltigen“ Erfolgsmessung im Einkauf	177
	Literatur	181