

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage.....	5
Vorwort zur ersten Auflage.....	7
1 Begriff Wertschöpfungsmanagement	15
1.1 Neue Herausforderungen im Zuge der Globalisierung	17
1.2 Voraussetzungen eines Wertschöpfungsmanagements im Einkauf	20
1.2.1 Entwicklung eines Kostenbewusstseins im Unternehmen	21
1.2.2 Entwicklungsstand der Einkaufsorganisation	24
1.2.3 Trennung strategischer und operativer Einkaufsbereiche	27
1.2.4 Entwicklung cross-funktionaler Strukturen.....	29
1.3 Notwendige Qualifikationen des Einkäufers.....	32
2 Einkaufsstrategie als Teil der Unternehmensstrategie	37
2.1 Basisdaten	37
2.2 Erstellung einer Handlungsleitlinie	42
2.3 Analyse des einkaufsrelevanten Umfelds	44
2.3.1 Unternehmensinternes Umfeld.....	45
2.3.2 Unternehmensexternes Umfeld	51
2.4 Einkaufsziele	57
2.4.1 Operative Zielsetzung im Einkauf.....	58
2.4.2 Strategische Zielsetzung im Einkauf	60
2.5 Messmethoden	68
2.5.1 Die Notwendigkeit des Einkaufscontrollings	68
2.5.2 Kennzahlenentwicklung	70
2.5.3 Entwicklung von Kennzahlensystemen	73
3 Strategische Analysen von Warengruppen.....	79
3.1 Daten und Informationsquellen.....	80
3.1.1 Daten zur Erstellung von Warengruppendossiers	80
3.1.2 Analysebereiche in der Beschaffungsmarktforschung	87
3.1.3 Datenquellen der Beschaffungsmarktforschung	90
3.2 Klassifizierungsverfahren.....	97
3.2.1 ABC-Analyse	97
3.2.2 XYZ-Analyse	102
3.3 Portfolio-Analysemethoden	107
3.3.1 Produktlebenszyklus-Modell	108
3.3.2 Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	110
3.3.3 Einkaufsvolumen-Versorgungsrisiko-Portfolio.....	113

3.3.4	Lieferanten-Portfolio	116
3.3.5	Kunden-Portfolio	120
3.3.6	Dienstleistungsportfolio	122
3.3.7	Bewertung der Portfolioanalyse-Methoden	127
4	Handlungsfelder des Einkaufs.....	129
5	Handlungsfeld „Kapital“	133
5.1	Steuerung des Bedarfs.....	133
5.1.1	Analyse des Bedarfs	134
5.1.2	Maßnahmen zur Bedarfssteuerung.....	135
5.1.2.1	Nachfragereduzierung.....	135
5.1.2.2	Bündelung von Bedarfen	136
5.1.2.3	Vergrößerung von Bedarfen durch Kooperation	139
5.1.3	Kennzahlen zur Bedarfssteuerung	141
5.2	Steuerung der Spezifikation der Beschaffungsobjekte.....	145
5.2.1	Analyse der Kostenstruktur	145
5.2.1.1	Preisstrukturanalyse.....	146
5.2.1.2	Deckungsbeitragsrechnung.....	151
5.2.1.3	Gesamtkostenanalyse: TCO und LCC	153
5.2.2	Maßnahmen zur Beeinflussung der Kostenstruktur.....	158
5.2.2.1	Wertanalyse	159
5.2.2.2	Standardisierung.....	164
5.2.2.3	Bestimmung der optimalen Fertigungstiefe („Make-or-Buy“).	166
5.2.3	Kennzahlen zur Steuerung der Kostenstruktur.....	168
5.3	Steuerung der Liquidität.....	171
5.3.1	Analyse von Liquiditätsverbesserungspotenzialen	173
5.3.2	Maßnahmen zur Verbesserung der Liquidität.....	174
5.3.2.1	Optimierung der Zahlungsprozesse und -konditionen.....	174
5.3.2.2	Aufbau von Finanzierungsallianzen	175
5.3.2.3	Unternehmensübergreifendes Cash-to-Cash-Management	176
5.3.2.4	Nutzung alternativer Finanzierungsformen	179
5.3.3	Kennzahlen zur Steuerung der Liquidität.....	180
5.4	Verwertung von Entsorgungsobjekten	183
5.4.1	Analyse von Entsorgungspotenzialen	184
5.4.2	Maßnahmen zur Steuerung von Entsorgungsobjekten	185
5.4.3	Kennzahlen zur Verwertung von Entsorgungsobjekten	186
6	Handlungsfeld „Kreditor“	187
6.1	Analyse der Lieferantenstruktur	188
6.1.1	Analyse der Bedeutung des Lieferanten.....	188
6.1.2	Analyse des Wertschöpfungsumfangs.....	191

6.1.3	Analyse der Stellung in der Wertschöpfungskette.....	193
6.2	Maßnahmen zur Steuerung der Lieferantenstruktur.....	194
6.2.1	Entwicklung von Lieferantenstrategien.....	195
6.2.1.1	Partnerschaftliche oder opportunistische Beziehung	195
6.2.1.2	Local oder Global Sourcing	197
6.2.1.3	Modular oder Unit Sourcing	200
6.2.1.4	Single, Dual oder Multiple Sourcing	202
6.2.1.5	Forward oder Backward Sourcing.....	204
6.2.1.6	Direct oder Indirect Sourcing.....	206
6.2.1.7	Ort der Leistungserstellung.....	207
6.2.1.8	Steuerung von Vorlieferanten.....	208
6.2.2	Kennzahlen zur Steuerung von Lieferantenstrategien	209
6.3	Maßnahmen zur Steuerung der Lieferantenbasis	213
6.3.1	Lieferantenauswahl	213
6.3.2	Lieferantenbewertung	226
6.3.2.1	Operative Lieferantenbewertung	228
6.3.2.2	Strategische Lieferantenbewertung.....	232
6.3.3	Lieferantenauditierung	238
6.3.4	Lieferantenentwicklung.....	241
6.3.5	Beendigung der Lieferantenbeziehung.....	245
6.4	Kennzahlen zur Steuerung der Lieferantenbasis.....	247
6.4.1	Kennzahlen zur Lieferantenauswahl	247
6.4.2	Kennzahlen zur Lieferantenbewertung	249
6.4.3	Kennzahlen zur Lieferantenauditierung	250
6.4.4	Kennzahlen zur Lieferantenentwicklung	251
7	Handlungsfeld „Koordination“	253
7.1	Produktentwicklungsprozess.....	254
7.1.1	Prozessanalyse des Produktentwicklungsprozesses.....	255
7.1.2	Maßnahmen im Produktbereitstellungsprozesses	261
7.1.2.1	Target Costing.....	261
7.1.2.2	Simultaneous Engineering.....	267
7.1.2.3	Reverse Marketing / Value Based Supply Management	268
7.1.2.4	Konzeptwettbewerb	270
7.1.3	Kennzahlen im Produktentwicklungsprozess	271
7.2	Produktbereitstellungsprozess	273
7.2.1	Prozessanalyse des operativen Einkaufsprozesses	273
7.2.2	Maßnahmen zur Optimierung des Informationsflusses.....	277
7.2.2.1	Elektronischer Datenaustausch: EDI.....	278
7.2.2.2	Elektronische Marktplätze.....	278
7.2.2.3	Elektronische Kataloge.....	280
7.2.2.4	Elektronische Auktionen	280
7.2.2.5	Elektronische Portale: Einkaufshomepage	282

7.2.2.6	Collaborative Supply Chain Management	283
7.2.2.7	Webcams	284
7.2.3	Kennzahlen zur Steuerung des Informationsflusses	285
7.2.4	Maßnahmen zur Optimierung des Materialflusses	293
7.2.4.1	Produktionssynchrone Belieferung	296
7.2.4.2	Kanban	297
7.2.4.3	Continuous Replenishment Systems	298
7.2.4.4	Supplier Managed Inventory	300
7.2.4.5	Konsignations- oder Vertragslager	301
7.2.4.6	Automatische Bestellungen / Sicherheitsbestände	302
7.2.4.7	Qualitätssicherungsvereinbarung	302
7.2.5	Kennzahlen zur Steuerung des Materialflusses	303
7.2.6	Maßnahmen zur Optimierung des Zahlungsflusses	308
7.2.6.1	Sammelrechnung	308
7.2.6.2	Gutschriftverfahren	308
7.2.6.3	Purchasing Card	309
7.2.7	Kennzahlen zur Steuerung des Zahlungsflusses	309
7.3	Der gesellschaftliche Prozess	310
7.3.1	Analyse des gesellschaftlichen Prozesses	311
7.3.2	Maßnahmen zur Verbesserung des gesellschaftlichen Prozesses	311
7.3.2.1	Einsatz umweltschonender Materialspezifikationen	311
7.3.2.2	Zusammenarbeit mit sozialen oder karitativen Organisationen	312
7.3.2.3	Unternehmerische Nachhaltigkeit	313
7.3.3	Kennzahlen des gesellschaftlichen Prozesses	316
8	Handlungsfeld „Krise“	319
8.1	Risikoanalyse	320
8.1.1	Insolvenzrisiko	321
8.1.2	Kostenrisiko	322
8.1.3	Logistisches Risiko	323
8.1.4	Qualitätsrisiko	326
8.1.5	Imagerisiko	327
8.1.6	Planungsrisiko	328
8.2	Risikobewertung	329
8.3	Maßnahmen zur Risikosteuerung im Einkauf	334
8.3.1	Maßnahmen im Umgang mit Insolvenzrisiken	335
8.3.1.1	Präventivmaßnahmen zur Vermeidung von Insolvenzen	335
8.3.1.2	Aktivmaßnahmen im Falle einer Insolvenz des Lieferanten	336
8.3.2	Maßnahmen im Umgang mit Kostenrisiken	338
8.3.2.1	Hedging	339
8.3.2.2	Devisentermingeschäfte	341
8.3.2.3	Preisgleitklauseln	341
8.3.3	Maßnahmen im Umgang mit Planungsrisiken	342

8.3.3.1	Bonusvereinbarung	342
8.3.3.2	Lieferantenkontrakte	343
8.4	Kennzahlen im Risikocontrolling	343
9	Handlungsfeld „Know-how“	349
9.1	Analyse des Know-how-Potenzials.....	355
9.1.1	SWOT-Analyse.....	355
9.1.2	Kulturen-Portfolio	358
9.2	Maßnahmen zur Generierung von Know-how	360
9.2.1	Definition von Wissensinhalten.....	361
9.2.1.1	Schulungskonzepte.....	362
9.2.1.2	Wissensdatenbank und Wissensmanagement	364
9.2.2	Aufbau und Erhalt von Netzwerken.....	365
9.2.3	Schaffen einer Lernkultur	366
9.3	Kennzahlen zur Know-how-Entwicklung.....	369
10	Erfolgsmessung im Einkauf.....	373
10.1	Periodenvergleichsverfahren	374
10.2	Plan-Ist-Vergleichsverfahren.....	375
10.3	Marktpreisindexverfahren.....	375
10.4	Marktanpassungsverfahren.....	376
10.5	Herstellkostenvergleichsverfahren.....	377
10.6	Kostenpreisverfahren	378
10.7	Margenvergleichsverfahren	379
10.8	Angebotsvergleichsverfahren	380
10.9	Umgang mit abgewehrten Preiserhöhungen	381
10.10	Härtegradsystematik im Einkauf.....	382
	Literaturverzeichnis	385
	Stichwortverzeichnis	389
	Der Autor	393