

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	V
Vorwort zur ersten Auflage.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXV
Abkürzungsverzeichnis.....	XXVI
1 Einleitung.....	1
1.1 Aktuelle Entwicklungstrends in der Beschaffung.....	1
1.2 Begriff des Supplier Relationship Managements	4
1.3 3-Ebenen-Modell des Supplier Relationship Managements.....	7
1.4 Systematische Ableitung von Supplier Relations.....	10
2 IT-Unterstützung in der Beschaffung	15
2.1 IT-Basisarchitektur von Beschaffungssystemen	15
2.1.1 Überblick.....	15
2.1.2 ERP-Systeme.....	15
2.1.3 Data Warehouse-Systeme.....	17
2.1.4 SRM-Systeme	18
2.1.4.1 Grundlagen und Abgrenzung zu ERP-Systemen	18
2.1.4.2 SRM-Tools zur Unterstützung des strategischen Beschaffungsprozesses	19
2.1.4.3 SRM-Tools zur Unterstützung des operativen Beschaffungsprozesses	21
2.1.5 Document Management-Systeme	22
2.1.6 Workflow Management-Systeme	23
2.1.7 Master Data Management-Systeme	24
2.1.8 Portal-Systeme.....	25

Inhaltsverzeichnis

2.2	Basisarchitektur von Beschaffungssystemen und 3-Ebenen-Modell des SRM	25
2.3	Implementierung der IT-Basisarchitektur von Beschaffungssystemen	27
2.3.1	Unternehmensindividuelle Implementierungen	27
2.3.2	Integration der Systeme der Basisarchitektur	29
2.3.3	Hosting der SRM-Tools.....	31
2.4	Vertiefte Betrachtung ausgewählter IT-Systeme	32
2.4.1	Überblick.....	32
2.4.2	Merkmale und Ziele von Data Warehouse-Systemen.....	33
2.4.3	Architektur und Arbeitsweise von Data Warehouse-Systemen	34
2.4.3.1	Überblick der Architektur von Data Warehouse-Systemen	34
2.4.3.2	Zusammenführung der Rohdaten.....	35
2.4.3.3	Transformation der Rohdaten.....	36
2.4.3.4	Verdichtung der konsolidierten Daten	37
2.4.3.5	OLAP und OLAP-Operationen.....	39
2.4.3.6	Überblick der Endbenutzer-Tools.....	41
2.4.4	Master Data Management und Master Data Management-Systeme.....	42
2.4.4.1	Master Data Management.....	42
2.4.4.2	Master Data Management-Systeme.....	43
2.5	IT-seitige Anbindung von Lieferanten	45
2.5.1	Überblick.....	45
2.5.2	EDI (Electronic Data Interchange)	46
2.5.3	XML (Extensible Markup Language).....	48
2.5.4	WebEDI (Web Electronic Data Interchange).....	49
2.5.5	Supplier Portal	50
2.5.6	Weitere Formen der Lieferantenanbindung.....	51
3	Zielbildung und strategische Analyse.....	52
3.1	Strategieentwicklungsprozess für die Beschaffung	52
3.2	Zielbildung.....	53

3.3	Interne strategische Analyse.....	56
3.3.1	Stärken-Schwächen-Analyse in der Beschaffung	56
3.3.2	Materialanalyse.....	57
3.4	Externe strategische Analyse.....	65
3.4.1	Beschaffungsmarktanalyse.....	65
3.4.1.1	Inhalte der Beschaffungsmarktanalyse.....	65
3.4.1.2	Methoden der Beschaffungsmarktanalyse.....	70
3.4.2	Lieferantenanalyse und -bewertung.....	72
3.5	IT-Unterstützung in der strategischen Analyse	80
3.5.1	IT-gestützte Ausgabenanalyse (Spend Analysis).....	80
3.5.1.1	Aufgabenstellung und Überblick	80
3.5.1.2	Ausgabenanalysen mit dem Contract Management von SRM-Systemen.....	82
3.5.1.3	Ausgabenanalysen mit ERP-Systemen	83
3.5.1.4	Ausgabenanalysen mit Data Warehouse- und MDM-Systemen	84
3.5.1.5	Ausgabenanalysen mit Spend Analysis-Tools.....	89
3.5.2	IT-gestützte Beschaffungsmarktanalyse.....	91
3.5.3	IT-gestütztes Lieferantenmanagement	94
3.5.3.1	Benötigte Informationen für das Lieferantenmanagement	94
3.5.3.2	Bereitstellung der Informationen in der IT-Basisarchitektur für die Beschaffung.....	94
3.5.3.3	Ganzheitliche Sichten auf Lieferanten	98
4	Strategieformulierung.....	99
4.1	Ableitung von Handlungsempfehlungen	99
4.1.1	Portfolios zur Materialklassifizierung.....	99
4.1.2	Portfolios zur Lieferantenklassifizierung.....	104
4.1.3	Kombinierte Material- und Lieferantenklassifizierung	108

4.2	Allgemeine Merkmale von Supplier Relations	111
4.2.1	Schwerpunkt Lieferantenbasis	112
4.2.1.1	Geografische Struktur	112
4.2.1.2	Lieferantenanzahl.....	119
4.2.2	Vertikale Kooperationsintensität.....	123
4.2.2.1	Wertschöpfungsleistung	123
4.2.2.2	Entwicklungseinbindung.....	128
4.2.3	Materialgruppe	135
4.2.3.1	Standardisierungsgrad	135
4.2.3.2	Mengenbündelungsgrad.....	140
4.2.4	Horizontale Kooperationsintensität.....	143
4.2.4.1	Partnereinbindung	143
4.2.4.2	Dienstleisternutzung	149
5	Strategieimplementierung.....	156
5.1	Grundlegende Ausführungen zur Strategieimplementierung.....	156
5.2	Ausgestaltung der Aufbauorganisation.....	157
5.2.1	Gestaltungsdimensionen.....	157
5.2.2	Hybride Organisationsformen.....	161
5.3	Umgang mit Mitarbeitern bei der Einführung von SRM	165
5.4	Aufbau des strategischen Beschaffungscontrollings	171
5.4.1	Aufgaben des strategischen Beschaffungscontrollings.....	171
5.4.2	Messung des monetären Beschaffungserfolgs	173
5.4.3	Working Capital Management	176
5.4.4	Kennzahlen in der Beschaffung.....	179
5.4.5	Procurement-Balanced Scorecard	181
5.4.6	Risikomanagement in der Beschaffung.....	182
5.4.7	IT-Unterstützung für das Beschaffungscontrolling.....	186

6	IT-gestützter strategischer Beschaffungsprozess auf Materialgruppenebene	190
6.1	Vorbereitung	190
6.1.1	Materialgruppenportfolio als Ausgangspunkt	190
6.1.2	Materialgruppenstrategien	193
6.1.2.1	Entwicklung von Materialgruppenprofilen	193
6.1.2.2	Materialgruppenstrategie für Standardmaterial	194
6.1.2.3	Materialgruppenstrategie für Hebelmaterial	196
6.1.2.4	Materialgruppenstrategie für Engpassmaterial	198
6.1.2.5	Materialgruppenstrategie für strategisches Material	199
6.1.3	PFSR-Modell zur Ausgestaltung der lieferantenbezogenen Prozesse	201
6.1.4	IT-Unterstützung in der Vorbereitungsphase	203
6.2	Anbahnung	204
6.2.1	Gestaltung der Supplier Relation durch den Ausschreibungsprozess	204
6.2.2	Verschiedene Varianten des IT-gestützten Ausschreibungsprozesses	205
6.2.2.1	Manueller Ausschreibungsprozess	205
6.2.2.2	ERP-gestützter Ausschreibungsprozess	206
6.2.2.3	Internetgestützter Ausschreibungsprozess	207
6.2.2.4	Vergleich der Varianten des Ausschreibungsprozesses	210
6.2.2.5	Implementierung und ERP-Integration internetgestützter Ausschreibungen	210
6.2.2.6	Beispieltools für internetgestützte Ausschreibungen	213
6.2.3	Kollaboration beim Ausschreibungsprozess	214
6.2.3.1	Gemeinsames Erstellen von Ausschreibungsunterlagen	214
6.2.3.2	Zusammenführen von Bedarfen	217
6.2.4	Kriterien für die Ausprägung der Supplier Relation durch den Ausschreibungsprozess	221

6.3	Vereinbarung	222
6.3.1	Gestaltung der Supplier Relation durch die Preisverhandlung und die Vertragsart	222
6.3.2	Verschiedene Varianten des IT-gestützten Preisverhandlungsprozesses	223
6.3.2.1	Manueller Prozess der Preisverhandlung	223
6.3.2.2	Internetgestützter Prozess der Preisverhandlung	224
6.3.2.2.1	Grundlagen elektronischer Auktionen	224
6.3.2.2.2	Kriterien für die Auktionierbarkeit	225
6.3.2.2.3	Prozessablauf der internetgestützten Preisverhandlung	226
6.3.2.2.4	Vorteile der internetgestützten Preisverhandlung	227
6.3.2.2.5	Implementierung und ERP-Integration internetgestützter Preisverhandlungen	228
6.3.2.2.6	Beispieltools für internetgestützte Preisverhandlungen	230
6.3.3	Kriterien für die Ausprägung der Supplier Relation durch die Preisverhandlung und die Vertragsart	230
7	IT-gestützter operativer Beschaffungsprozess	232
7.1	Einführung und Überblick	232
7.1.1	Gestaltung der Supplier Relation durch den operativen Beschaffungsprozess	232
7.1.2	Varianten der IT-gestützten Optimierung operativer Beschaffungsprozesse	234
7.2	IT-gestützte Optimierung der Beschaffung von direktem Material	235
7.2.1	IT-gestützte Optimierung der Vorratsbeschaffung	235
7.2.1.1	Einführung	235
7.2.1.2	Suboptimale Vorratsbeschaffung	236
7.2.1.3	Konventionelle Vorratsbeschaffung ohne Integration des Lieferanten	238
7.2.1.4	Konventionelle Vorratsbeschaffung mit voller Integration des Lieferanten	239

7.2.1.5	Internetbasierte Vorratsbeschaffung mit teilweiser Integration des Lieferanten.....	241
7.2.1.6	Internetbasierte Vorratsbeschaffung mit voller Integration des Lieferanten	243
7.2.1.7	Vergleich der Prozessvarianten für die Vorratsbeschaffung und Bewertung der Vorratsbeschaffung.....	244
7.2.2	IT-gestützte Einzelbeschaffung.....	244
7.2.3	IT-gestützte produktionssynchrone Beschaffung	246
7.2.4	IT-gestütztes Vendor Managed Inventory	248
7.2.5	IT-gestütztes Standardteilemanagement.....	250
7.2.6	IT-Unterstützung für das Vertragslagerkonzept.....	252
7.2.7	Gegenüberstellung der Beschaffungsmodelle für die operative Beschaffung direkter Materialien.....	252
7.2.8	Optimierung operativer Beschaffungsprozesse durch erweiterten IT-Einsatz	253
7.2.8.1	Optimierung durch den Einsatz von RFID-Systemen.....	253
7.2.8.2	Optimierung durch den Einsatz von Document Management-Systemen.....	255
7.2.8.3	Optimierung durch den Einsatz von Workflow Management-Systemen.....	256
7.2.9	Beispielhafte SRM-Tools für den operativen Beschaffungsprozess direkter Materialien.....	259
7.3	IT-gestützte Optimierung der Beschaffung von indirektem Material und Dienstleistungen.....	260
7.3.1	IT-gestützte Optimierung der Beschaffung von Katalogmaterial	260
7.3.1.1	Einführung	260
7.3.1.2	Suboptimale Katalogbeschaffung.....	260
7.3.1.3	Konventionelle Katalogbeschaffung ohne Integration des Lieferanten	262
7.3.1.4	Konventionelle Katalogbeschaffung mit voller Integration des Lieferanten	264

7.3.1.5	Internetbasierte Katalogbeschaffung	265
7.3.1.5.1	Bausteine der internetbasierten Katalogbeschaffung	265
7.3.1.5.2	Implementierung und ERP-Integration internetbasierter Katalogbeschaffung.....	266
7.3.1.5.3	Internetbasierte Katalogbeschaffung mit eigenem Hosting und ERP-Integration	272
7.3.1.5.4	Internetbasierte Katalogbeschaffung mit fremdem Hosting ohne ERP-Integration	274
7.3.1.5.5	Freitextbestellungen als Alternative zur Katalog- beschaffung	275
7.3.1.5.6	Beispieltools für die internetbasierte Katalogbeschaffung....	276
7.3.1.5.7	Vergleich der Prozessvarianten für die Katalog- beschaffung	277
7.3.2	Beschaffung von Investitionsgütern	278
7.3.3	Beschaffung von Dienstleistungen.....	280
7.3.3.1	Überblick	280
7.3.3.2	Suboptimale und konventionelle Dienstleistungsbeschaffung.....	281
7.3.3.3	Internetbasierte Dienstleistungsbeschaffung	282
7.3.3.4	Beispielsysteme	284
7.4	Beschaffungsmodelle und Supplier Relationship Management.....	285
7.4.1	Vor- und Nachteile der vorgestellten Beschaffungsmodelle.....	285
7.4.2	Kriterien für die Ausprägung der Supplier Relation	286
8	Systematische Ableitung und Umsetzung von SRM-Gesamtstrategien	288
8.1	Firmenindividuelle SRM-Landkarte und Festlegung konkreter Supplier Relations	288
8.1.1	Generische SRM-Landkarte als Ausgangspunkt	288
8.1.2	Ableitung der firmenindividuellen SRM-Landkarte	290
8.1.3	Festlegung der materialgruppenbezogenen konkreten Supplier Relations.....	292
8.2	Ableitung der IT-Strategie für das SRM.....	295
8.3	Beispielhafte IT-Strategien für das SRM	302

8.4	Sukzessive Umsetzung von SRM-Gesamtstrategien	310
8.4.1	Projektportfolio und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen	310
8.4.2	Professionelles Projektmanagement zur Umsetzung von SRM	314
8.4.3	Projektmanagement i.e.S. – Sach-rationale Aspekte eines SRM-Projekts	315
8.4.4	Change Management – Personenbezogene Aspekte eines SRM-Projekts	321
9	Supplier Relationship Management bei der wedi GmbH	324
9.1	Einleitung und Unternehmensvorstellung	324
9.2	Überblick zum SRM-Projekt bei der wedi GmbH	325
9.3	Entwicklung der Beschaffungsstrategien	326
9.4	Prozessmodell für Hebel- und Strategisches Material	328
9.5	Auswahl des SRM-Tools	331
9.6	Roadmap	334
9.7	Fazit	336
10	Lieferantenbewertung in der Nutzfahrzeug-Industrie	337
10.1	Lieferantenbewertung als Herausforderung	337
10.2	Vorstellung der Schmitz Cargobull AG	338
10.3	Analyse der Ist-Situation	338
10.3.1	Lieferantenstruktur	338
10.3.2	Erfassung der Lieferantenleistung	339
10.3.3	Bewertung der Lieferantenleistung	342
10.3.4	Beurteilung der Ist-Situation	343
10.4	Konzept zur Lieferantenbewertung	344
10.4.1	Strategische Ausrichtung und Prozess	344
10.4.2	Einheitliche Erfassung der Lieferantenleistung	345
10.4.3	Modell für die Lieferantenbewertung	347
10.4.4	Implementierungsvorschläge und -maßnahmen	349
10.5	Fazit	351

11	Internetbasiertes Lieferanten-Qualitätsmanagement bei der DEUTZ AG.....	352
11.1	Einleitung und Kurzportrait der DEUTZ AG.....	352
11.2	Neustrukturierung der Lieferantenbeziehungen.....	354
11.2.1	Probleme im Lieferantenmanagement vor Projektstart.....	354
11.2.2	Projektansatz und Projektziele	354
11.3	Auswahl des Systempartners und Lösungsarchitektur	355
11.4	Einsatz der SupplyOn-Lösungen im Qualitätsmanagement.....	357
11.5	Die Lösungen im Detail.....	358
11.5.1	Performance Monitor – Lieferantenbewertung.....	358
11.5.2	Business Directory – Zentrales Lieferantenverzeichnis	359
11.5.3	Project Management – Qualitätsvorausplanung.....	360
11.5.3.1	APQP-Methode	360
11.5.3.2	APQP in der Praxis (fiktives Beispiel).....	361
11.5.4	Problem Solver – Reklamationsmanagement.....	363
11.5.4.1	8D-Methode	363
11.5.4.2	8D-Report in der Praxis: ein Beispiel	365
11.5.5	Management Cockpit – Alle Informationen auf einen Blick.....	366
11.6	Fazit.....	366
	Literaturverzeichnis	369
	Stichwortverzeichnis.....	397