

# 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

## Inhaltsverzeichnis

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

## Inhaltsverzeichnis

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

## Inhaltsverzeichnis

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

## Inhaltsverzeichnis

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