

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Herausforderung Beschaffung .....</b>	<b>1</b>
Literatur .....	5
<b>2 Lieferantenmanagement als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie .....</b>	<b>7</b>
2.1 Abgrenzung des Lieferantenmanagements zum Einkauf .....	7
2.2 Prävention versus Reaktion .....	11
2.3 Proaktive Steuerung von Partnerschaften .....	13
2.4 Lieferantenmanagement als Querschnittsfunktion .....	14
2.5 Wertschöpfung durch Vermeidung von Verschwendungen .....	19
2.6 Strategisches Lieferantenmanagement .....	22
2.7 Definition der Unternehmensstrategie .....	24
2.7.1 Schritt 1: Strategische Analyse .....	25
2.7.2 Schritt 2: Strategische Optionen .....	27
2.7.3 Schritt 3: Strategische Umsetzung .....	28
2.8 Empfehlungen für Unternehmen .....	30
Literatur .....	31
<b>3 Entwicklung der Lieferantenstrategie .....</b>	<b>33</b>
3.1 Strategische Fragen planen und steuern .....	35
3.2 Vorzugs-, Alternativ- oder Marktlieferanten richtig klassifizieren .....	36
3.3 Die zu den Materialgruppen passenden Lieferanten auswählen .....	37
3.4 Die richtigen Werkzeuge anwenden .....	41
3.5 Zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug (Make oder Buy) abwägen ..	41

3.6	Die richtige Digitalisierungsstrategie und Lieferanten auswählen .....	43
3.7	Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette sicherstellen .....	44
3.8	Kompetenzanforderung in der Organisation sicherstellen .....	45
Literatur .....		46
<b>4</b>	<b>Lieferantenauswahl .....</b>	<b>47</b>
4.1	Auswahl der Lieferanten auf Basis der Lieferantenstrategie .....	49
4.2	Abteilungsübergreifende Lieferantenentscheidungen und Abstimmungsprozesse .....	49
4.3	Selektion auf Basis von objektiven und einheitlichen Bewertungskriterien .....	50
4.3.1	Nutzung von qualitativen und quantitativen Kriterien .....	50
4.3.2	Lieferantenauswahlmatrix nach Punktebewertungsverfahren	51
Literatur .....		53
<b>5</b>	<b>Lieferanten auf Resilienz hin bewerten .....</b>	<b>55</b>
5.1	Verfahren der Lieferantenbewertung .....	56
5.2	Tools zum Erkennen von finanziellen Schwierigkeiten .....	58
5.2.1	Creditreform .....	58
5.2.2	Creditsafe .....	59
5.2.3	VDA-Rating .....	59
5.2.4	Dun & Bradstreet .....	59
5.2.5	RapidRatings - finanzielles Risikomanagement .....	60
Literatur .....		60
<b>6</b>	<b>Lieferanten zu resilienten Wertschöpfungspartnern entwickeln .....</b>	<b>63</b>
Literatur .....		66
<b>7</b>	<b>Lieferanten stabil und robust integrieren .....</b>	<b>67</b>
7.1	Lieferantenintegration durch Coaching und Kollaboration .....	69
7.2	Lieferantenintegration durch internationale Einkaufbüros .....	70
Literatur .....		71
<b>8</b>	<b>Lieferantencontrolling .....</b>	<b>73</b>
Literatur .....		76

<b>9 Lieferanten auditieren im Lieferantenmanagement .....</b>	<b>77</b>
Literatur .....	80
<b>10 Steuerungswerkzeuge im Lieferantenmanagement .....</b>	<b>81</b>
Literatur .....	87
<b>11 Anforderungen an Lieferantenmanager:innen .....</b>	<b>89</b>
11.1 Persönliche Kompetenzen .....	90
11.2 Emotionale Intelligenz .....	93
Literatur .....	95
<b>12 Erfolgreich in resilienten Lieferketten verhandeln .....</b>	<b>97</b>
12.1 Verhandlungen – zentral im Lieferantenmanagement .....	97
12.2 Verhandlungskonzept in sechs Schritten .....	100
12.2.1 Schritt A-1: Analyse der Verhandlungspartner und Determinierung der Ausgangsposition .....	102
12.2.2 Schritt A-2: Auswahl geeigneter Strategien und Taktiken ..	106
12.2.3 Schritt A-3: Aufbau und Argumentation der Verhandlungen ..	113
12.2.4 Schritt A-4: Ausführung der Verhandlungen (Verhandlungsführung) .....	115
12.2.5 Schritt A-5: Abwehr von Gegenargumenten und Ankämpfen von Widerständen .....	117
12.2.6 Schritt A-6: Ausgestaltung der Verhandlungsergebnisse und Achtung der Vereinbarungen .....	118
Literatur .....	122
<b>13 Rechtliche Empfehlungen für ein vertraglich stabiles Lieferantenmanagement .....</b>	<b>123</b>
13.1 Kaufverträge .....	123
13.1.1 UN-Kaufrecht bei internationalen Verträgen .....	125
13.1.2 Qualitätssicherungsvereinbarungen .....	126
13.2 Nachforderungen im Lieferantenmanagement: Claims .....	126
13.3 Einsatz von Claim- oder Kontrakt-Managern .....	128
13.4 Handelsschiedsgerichtbarkeit .....	129
Literatur .....	131

<b>14 Lieferkettengesetz und Nachhaltigkeit im resilienten Lieferantenmanagement .....</b>	<b>133</b>
14.1 Lieferkettengesetz .....	133
14.2 Nachhaltigkeit .....	134
14.2.1 Statusermittlung mit Compliance-Audits .....	134
14.2.2 Spezialisten für die Audits .....	135
14.2.3 Nachhaltigkeitsberichte informieren Management und Öffentlichkeit .....	136
14.2.4 Zentrales Online-Repository für alle Sozial- und Umweltdaten	136
14.2.5 ISO 26000 .....	137
14.2.6 Global Compact-Prinzipien .....	138
14.2.7 EcoVadis als Nachhaltigkeitswerkzeug .....	138
14.2.8 Reifegradanalysen .....	139
14.2.9 Empfehlungen für CSR-Maßnahmen .....	140
Literatur .....	141
<b>15 Den Wandel zum Lieferantenmanagement meistern .....</b>	<b>143</b>
15.1 Transformation mit Change Management .....	143
15.1.1 Drei-Phasen-Modell nach Lewin .....	144
15.1.2 Veränderungskurve nach Kübler-Ross .....	147
15.1.3 Acht-Stufen-Modell nach Kotter .....	149
15.1.4 Unterschiedliche Änderungsbereitschaft .....	153
15.1.5 Strategien für den Umgang mit Widerstand .....	157
15.2 Umsetzung starten mit Projektmanagement .....	158
15.2.1 Projektkriterien .....	158
15.2.2 Erfolgsfaktoren in Projekten .....	160
Literatur .....	162
<b>16 Werkzeuge, Tools und schlanke Prinzipien im Lieferantenmanagement .....</b>	<b>165</b>
16.1 Lean-Prinzipien anwenden .....	165
16.1.1 Kaizen: stetige Verbesserungen in kleinen Schritten .....	165
16.1.2 Gegenstand der schlanken Produktion .....	168
16.1.3 Null-Fehlerprinzip .....	169

16.1.4	Ziehprinzip .....	169
16.1.5	Fließprinzip .....	171
16.1.6	Taktprinzip .....	172
16.1.7	Harmonisierung und Nivellierung des Produktionsflusses: Heijunka .....	173
16.1.8	Intelligente Automatisierung: Jidoka .....	173
16.1.9	Shadow Boards .....	174
16.1.10	Andon .....	174
16.1.11	Total Productive Maintenance (TPM) .....	176
16.1.12	Gesamtanlageneffektivität (GAE) .....	176
16.1.13	Fehlervermeidung: Poka Yoke .....	178
16.2	Praktische Werkzeuge und Tools im Lieferantenmanagement .....	179
16.2.1	Sieben elementare Qualitätswerkzeuge (Q7) .....	179
16.2.2	Sieben Tools (7M) im Lieferantenmanagement .....	182
16.3	Weitere Werkzeuge im Lieferantenmanagement .....	185
16.3.1	Design Thinking .....	185
16.3.2	W-Fragen .....	187
16.3.3	5 Why-Fragetechnik .....	187
16.3.4	Flussdiagramm .....	188
16.3.5	Pro- und Kontralisten .....	188
16.3.6	Streifenliste .....	188
16.3.7	Komponententausch .....	189
16.3.8	Lessons Learned Systematik .....	189
16.3.9	Fehlerbaumanalyse (FTA, Fault Tree Analysis) .....	189
16.3.10	Statistische Prozesslenkung .....	190
16.3.11	Mindmapping .....	191
16.3.12	Fehlermöglichkeits- und -einflusseinflussanalyse (FMEA) .....	191
Literatur .....	192	
<b>17</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>193</b>
<b>18</b>	<b>Index .....</b>	<b>195</b>
<b>19</b>	<b>Der Autor .....</b>	<b>199</b>