

Inhalt

Vorwort	IX
1 Herausforderung Beschaffung	1
Literatur	5
2 Lieferantenmanagement als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie	7
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 Verschwendung	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
3 Entwicklung der Lieferantenstrategie	33
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
4	Lieferantenauswahl	47
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
5	Lieferanten auf Resilienz hin bewerten	55
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
6	Lieferanten zu resilienten Wertschöpfungspartnern entwickeln	63
	Literatur	66
7	Lieferanten stabil und robust integrieren	67
7.1	Lieferantenintegration durch Coaching und Kollaboration	69
7.2	Lieferantenintegration durch internationale Einkaufsbüros	70
	Literatur	71
8	Lieferantencontrolling	73
	Literatur	76

9 Lieferanten auditieren im Lieferantenmanagement	77
Literatur	80
10 Steuerungswerkzeuge im Lieferantenmanagement	81
Literatur	87
11 Anforderungen an Lieferantenmanager:innen	89
11.1 Persönliche Kompetenzen	90
11.2 Emotionale Intelligenz	93
Literatur	95
12 Erfolgreich in resilienten Lieferketten verhandeln	97
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 Anknüpfen von Widerständen	117
12.2.6 Schritt A-6: Ausgestaltung der Verhandlungsergebnisse und Achtung der Vereinbarungen	118
Literatur	122
13 Rechtliche Empfehlungen für ein vertraglich stabiles Lieferantenmanagement	123
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

14	Lieferkettengesetz und Nachhaltigkeit im resilienten Lieferantenmanagement	133
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
15	Den Wandel zum Lieferantenmanagement meistern	143
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
16	Werkzeuge, Tools und schlanke Prinzipien im Lieferantenmanagement	165
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
17	Abkürzungsverzeichnis	193
18	Index	195
19	Der Autor	199