

Inhalt

Einführung: Von Lieferanten und Einkäufern	1
Was bisher geschah: Eine kurze Geschichte von Einkäufern und Lieferanten	8
Henry Ford, der Verlust von Vertrauen und der Beginn der vertikalen Integration	9
Alfred Sloan, General Motors und der Aufstieg unternehmenseigener Lieferanten	10
Taiichi Ohno, Toyota und die transformative Kraft von Keiretsu	13
Jack Smith, Ignacio López und die Anfänge der globalen Beschaffung	14
Apple, Dell, & Co. – wie Big Tech das globale Unternehmen neu erfindet	15
Warum und wie Sie Ihre Lieferanten in den Mittelpunkt stellen sollten	17

Teil 1

Wie Sie sich verändern müssen

1 An der Spitze beginnen	27
Wie der CEO von GM den Einkauf veränderte und das größte Industrieunternehmen transformierte	29
Warum wir heute mehr Jack Smiths brauchen	36
Ein neues Unternehmensdenken fördern	37
Den CPO mit mehr Mitspracherecht und strategischer Verantwortung ausstatten	38

Fazit	41
Das Wichtigste in Kürze	42

Teil 2

Wie sich Ihr Unternehmen verändern muss

2 Lieferanten wie Freunde behandeln	47
Eine Lösung zu Kostensenkung: das 360-Grad-Programm	49
Das 360-Grad-Programm bei Advanced Luxury Vehicles ..	55
Jenseits von Kosteneinsparungen: der Performance/Potenzial-Ansatz	59
Wie Sie Ihre Lieferanten beeinflussen – die Ocean Victory Corporation	61
Wie Sie in Ihre Lieferanten investieren – NASA und SpaceX ..	64
Wie Sie Ihre Lieferanten integrieren – Apple und die Taiwan Semiconductor Manufacturing Company	69
Fazit	72
Das Wichtigste in Kürze	73
3 Den Einkäufern mehr Verantwortung übertragen ..	75
Wie Produkte hergestellt werden und warum das ein kostspieliges Problem ist	76
Von Anfang bis Ende – wie der Einkauf die Zukunft Ihres Produkts (und Unternehmens) gestalten kann	80
Das funktionsübergreifende Team	81
Technische und taktische Tools	85
Die gesamte Produktlebensdauer in den Blick nehmen	91
Die neue Beschaffungsökonomie – warum der „Tesla Weg“ den „Toyota Weg“ ablöst	93
Fazit	102
Das Wichtigste in Kürze	103

4 Das Beste aus beiden Welten verbinden	105
Die menschliche Dimension	108
Den oder die richtige CPO auswählen – worauf Sie achten sollten	108
Wie Sie den Einkauf zum „Place to be“ für unentbehrliche Mitarbeiter machen	110
Die digitale Dimension	115
Automatisierung und digitale Transformation	116
Big Data und Advanced Analytics	119
KI und Erweiterte Intelligenz	123
Fazit	131
Das Wichtigste in Kürze	132

TEIL 3

Wie sich das Ökosystem Ihres Unternehmens ändern muss

5 Kosten senken – und zwar schnell	137
Wie Sie an einen A-Lieferanten herantreten	140
Wie Sie an einen B-Lieferanten herantreten	143
Wie Sie an einen C-Lieferanten herantreten	145
Fazit	147
Das Wichtigste in Kürze	148
6 Sich gemeinsam hohe Ziele stecken	151
Das Geheimnis der Produkt- und Prozessentwicklung von nachfragenden Unternehmen in Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten: nachfrageorientierte Innovationen	154
Produktinnovation	160
Prozessinnovation	163
Produkt- und Prozessinnovation	166
Fazit	172
Das Wichtigste in Kürze	173

7 Perfektion als Ziel	175
Null Fehler als Ziel – Wie Toyota, Dell und die großen Pharmakonzerne auf Qualität pochen	177
Im Anschluss an die Produktionsphase: Wie Unternehmen ihre Verluste wieder wettmachen können, wenn der Lieferant minderwertige Waren und Dienstleistungen liefert	186
Die Suche nach Qualität – es geht nicht nur um Fehlervermeidung	188
Fazit	191
Das Wichtigste in Kürze	192
8 Gemeinsam die Zukunft gestalten	195
Unternehmen sollten Gutes tun, damit es ihnen gut geht	197
Die Umwelt – der Wettkauf zur Netto-Null	200
Ermitteln Sie das Ausmaß Ihrer CO2-Emissionen	203
Legen Sie ehrgeizige Ziele für Ihre Lieferkette fest und berichten Sie über Fortschritte	204
Gestalten Sie Ihre Produkte, Verpackungen und das Produktpotfolio neu, um nachhaltig für wenig Kohlenstoffausstoß zu sorgen	206
Gestalten Sie Ihre Einkaufsstrategie neu – für eine klimafreundliche Welt	209
Helfen Sie Ihren Lieferanten, die CO2-Emissionen zu reduzieren	210
Nachhaltigkeit im Thema Soziales und Unternehmensführung	212
Fazit	215
Das Wichtigste in Kürze	216
9 Gemeinsam schneller werden	219
Neugestaltung des Einkaufprozesses	222
Neugestaltung der Lieferkette	223
Neugestaltung des Produktentwicklungsprozesses	227
Nutzen Sie viele verschiedene Lieferanten, um die Produktentwicklung zu beschleunigen – Wie die US Army das Nachfolgemodell des Humvee gebaut hat	227

Bauen Sie länder- oder regionsspezifische Ökosystem von Lieferanten auf – was große Tech-Unternehmen von chinesischen Smartphone-Herstellern lernen können	230
Testen Sie Gigafactorys, Microfactorys und Smart Factorys – wie Tesla und Unilever die Product Journey beschleunigen	232
Fazit	234
Das Wichtigste In Kürze	234
10 Das Unvermeidbare antizipieren	237
Führung in einer Krise: „Extreme Ownership“ und was wir von den US Navy SEALs lernen können	240
Von Just-in-Time hin zu Nur-für-den-Fall: Wie Sie sich auf das „Wann“, nicht das „Ob“ vorbereiten	244
Stellen Sie ein Spitzensklasse-System zur Risikoüberprüfung auf	245
Verschlanken Sie Ihr Produktpotfolio	248
Reduzieren Sie das Risiko in Ihrer Lieferkette	250
Übernehmen Sie wieder die Kontrolle über die Lieferung von geschäftskritischen Inputgütern	252
Das Drehbuch für die Krise: Was ist zu tun, wenn das Unerwartete tatsächlich eintritt?	254
Stabilisierung der Lieferkette	255
Nutzung von Kostensenkungs- und Liquiditätsmöglichkeiten	257
Vorbereitung auf die Zeit nach der Krise	258
Fazit	258
Das Wichtigste in Kürze	259
Nachwort	261
Danksagung	265
Stichwortverzeichnis	269
Die Autorinnen und Autoren	275
Anmerkungen	277