

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	V
-----------------------------------	---

Vorwort zur ersten Auflage.....	VII
---------------------------------	-----

Teil I Grundlagen des strategischen Einkaufs 1

Verbinden als Grundaufgabe3

1. Grundlagen	3
2. Einzelheiten des Verbindens	4
2.1 Soziales Verbinden	5
2.2 Technisches Verbinden	6
2.3 Umsetzung mit Beschaffungswerkzeugen	8
3. Beschaffungskompetenzen	8

Beschaffungsprinzipien11

1. Ehrliche, ethische und faire Geschäftsbeziehung	11
1.1 Corporate Governance.....	11
1.2 Unternehmensinterne Regelungen	11
2. Vier-Augen-Prinzip	13
3. Erfolgsmessung im Einkauf	16
4. Unterschriftenregelung	22
4.1 Prokura nach HGB	22
4.2 Handlungsvollmachten nach HGB	23
4.3 Geschäftsführer nach GmbH-Gesetz.....	24
4.4 Spezielle interne Regelung für den Einkauf.....	27
5. Kauf bei Wettbewerbern	29
5.1 Grundlagen	29
5.2 Schwierigkeiten	29
5.3 Vorgehensweisen	30

6. Bester Gegenwert.....	31
6.1 TCO (Total Cost of Ownership) -Ansatz.....	32
6.2 Kostenarten	32
6.3 Anwendung bei Beschaffungsentscheidungen	33
7. Beschaffungskompetenzen	33

Teil II Umfeldanalyse 35

Übersicht Umfeldanalyse 37

Analyse des internen Umfeldes..... 39

1. Der Begriff Geschäftsbedürfnisse.....	39
2. Identifikation der internen Bedürfnisse	39
3. Analyse des internen Umfeldes	40
3.1 Technische Anforderungen	41
3.2 Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie	42
3.3 Besonderheiten der Werke oder Bereiche.....	43
4. Spezifikationen und deren Besonderheiten.....	43
4.1 Spezifikation	44
4.2 Probleme bei der Spezifikationserstellung	44
4.3 Kommunikation und Zusammenarbeit	45
4.4 Checkliste für eine gute Spezifikation	46
4.5 Schema einer Spezifikation	46
5. Beschaffungskompetenzen	47

Industrieanalyse 49

1. Grundlagen.....	49
2. Anwendung der Industrieanalyse.....	49
3. Datenquellen und deren Gewinnung.....	50
4. Industrieanalyse nach dem Porter-Modell	51
4.1 Gefahr durch Markteintritt – neue Konkurrenten.....	52
4.2 Rivalität unter den Wettbewerbern (Lieferanten)	54
4.3 Bedrohung durch Substitutionsprodukte	56
4.4 Verhandlungsmacht der Abnehmer (eigenes Unternehmen und dessen Wettbewerber)	57
4.5 Verhandlungsstärke der Vorlieferanten	58
5. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung	59

Lieferantenanalyse	63
1. Grundlagen	63
2. Ablauf der Lieferantenanalyse	64
3. Bedeutung des Lieferanten für das eigene Unternehmen.....	64
4. Datenerfassung und Sammlung.....	65
5. Datenanalyse.....	66
6. Entwicklung von Ergebnissen	72
7. Dokumente und Durchführung.....	73
8. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung	74
Benchmarking/Wettbewerbsanalyse	77
1. Grundlagen	77
2. Benchmarking.....	79
2.1 Grundlagen des Benchmarkings.....	79
2.2 Wesen des Benchmarkings	80
2.3 Prozess eines Benchmarkings	81
2.4 Informationsbeschaffung.....	82
2.5 Das Problem der Auswahl	83
2.6 Grenzen und Fallen des Benchmarkings.....	83
3. Die Wettbewerbsanalyse.....	84
3.1 Fragen der Wettbewerbsanalyse	85
3.2 ABC der Informationsbeschaffung	87
3.3 Vordruck zur Wettbewerberanalyse.....	88
3.4 Bezug zum Einkauf	93
4. Beschaffungskompetenzen	93
Forecasting.....	95
1. Grundlagen	95
1.1 Quantitative Prognoseverfahren	95
1.2 Qualitative Prognoseverfahren	96
1.3 Grafische Darstellung.....	97
2. Analytischer Forecast	97
2.1 Forecast-Objekt	98
2.2 Methode.....	98
2.3 Forecast über die Wertschöpfungskette.....	98

3. Datenfindung.....	100
3.1 Wer erhebt die Daten?.....	101
4. Exkurs: Zyklen auf Commodity-Märkten.....	102
5. Beschaffungskompetenzen	104

Teil III Beschaffungsstrategie..... 107

Beschaffungsstrategie 109

1. Grundlagen.....	109
2. Prinzipien für die Beschaffungsstrategie	110
3. Analyse des externen Umfeldes.....	112
3.1 Industrieanalyse unter Verwendung des Porter-Modells	113
3.2 Angebot/Nachfrage in der Beschaffungsbranche	114
3.3 Lieferantenanalyse	114
3.4 Wettbewerbsanalyse.....	116
3.5 Analyse des wirtschaftlichen Umfelds	116
4. Analyse des internen Umfeldes und der geschäftlichen Anforderungen.....	118
4.1 Bewertung von geschäftlichen Anforderungen	119
4.2 Verknüpfung des geschäftlichen Leistungspotentials.....	120
5. Strategieentwicklung.....	122
5.1 Gewünschte Ergebnisse	122
5.2 Klassifizierungsmodell	125
5.3 SWOT-Analyse	127
6. Darlegung der Strategie	128
6.1 Zeitrahmen.....	128
6.2 Entscheidungen.....	129
6.3 Potentielle Interventionsbereiche.....	129
6.4 Kosten-Nutzen-Bewertung	131
7. Taktische Planung und Ausführung	132
7.1 Wichtige taktische Schritte	132
7.2 Operativer Aktionsplan	134
8. Dokumentationsphase	134
9. Erneuerungsphase	135
10. Sonderform: Einmalige Beschaffungen.....	136

11. Sonderform: Beschaffungsplan	141
11.1 Beschaffungsteam	141
11.2 Beschaffungsziele	142
11.3 Beschaffungstaktiken	142
11.4 Zeitplan	145
12. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung	145

Teil IV Beschaffungswerkzeuge 149

Beschaffungshebel151

1. Grundlagen	151
2. Kommerzielle Hebel.....	154
2.1 Bündelung	154
2.2 C-Teile-Management.....	155
2.3 Ausschreibung und/oder Verhandlung	156
2.4 E-Auktion	157
2.5 E-Katalog.....	157
3. Technische Hebel.....	158
3.1 Standardisierung.....	158
3.2 Lieferantenmanagement	159
3.3 Ziel-Kosten-Analyse	159
3.4 Frühe Einbindung in den Beschaffungsprozess	160
3.5 Einkaufsdienstleister	160
4. Organisatorische Hebel.....	161
4.1 Beschaffungsk Kooperationen	161
4.2 Globaler Einkauf	162
4.3 Outsourcing	163
4.4 Supply Chain Management	164
4.5 Materialgruppenmanagement.....	165
5. Beschaffungskompetenzen	167

Angebote im Wettbewerb.....169

1. Grundlagen	169
2. Planung	170
2.1 Bedarfsmeldung.....	171
2.2 Beschaffungsplanung (Strategie oder Plan)	171

3. Voranfrage.....	172
4. Anfrageunterlagen.....	174
5. Finalisierung des Lieferumfangs	176
6. Angebotspräsentation.....	182
7. Empfehlung.....	182
8. Vertragsabschluss.....	183
9. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung	184
Verhandlungen	187
1. Grundlagen.....	187
2. Hauptarten von Verhandlungen.....	188
3. Verhandlungsstrategie	191
3.1 Verhandlungsführung.....	194
3.2 Teamverhandlungen.....	195
4. Verhandlungsplan.....	196
5. Verhandlungstaktiken.....	201
5.1 Limit-Taktik	201
5.2 Entgegengesetzte Auktion	202
5.3 Knabbern.....	203
5.4 Eskalation	204
5.5 Zeit-Taktiken.....	205
5.6 Autoritäts-Taktiken	210
5.7 Guter Bulle – Böser Bulle (Lockvogel-Taktik)	214
6. Beschaffungskompetenzen	215
Vertrag	217
1. Grundlagen.....	217
2. Kaufvertrag	219
3. Der Vertrag im Beschaffungsprozess	220
3.1 Vorbereitungs- und Verhandlungsphase.....	220
3.2 Vertragsunterzeichnung	222
3.3 Aufbewahrung der Verträge.....	222
3.4 Zusammenspiel zwischen Bestellung und Vertrag	223
4. Vertragsbeispiel.....	223
5. Beschaffungskompetenzen	235

Lieferantenmanagement	237
1. Grundlagen	237
2. Lieferantensegmentierung (Einordnung).....	237
3. Lieferantenbewertung.....	239
4. Lieferantenentwicklung.....	241
5. Entwicklung der Lieferanten-Supply-Chain.....	243
6. Aktive Entwicklung durch Lieferanten-KVP	245
6.1 Grundlagen	245
6.2 Die Schritte eines KVP-Workshops	252
7. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung	254
Commodities	257
1. Grundlagen	257
2. Produkte im Unternehmen (Commodities?).....	258
3. Relative Lieferantenabhängigkeit.....	258
4. Beschaffungsmarktanalyse	259
4.1 Einfluss der Feedstock-Kosten auf den Marktpreis	259
4.2 Analyse der Angebots- und Nachfragefaktoren	260
4.3 Marktformanalyse	262
5. Quellen für Marktinformationen	263
6. Ziele der Beschaffung.....	264
7. Beschaffungsstrategien.....	264
8. Beziehungsmanagement	266
8.1 Vorbereitung auf Verhandlungen mit Lieferanten	266
8.2 Auftreten gegenüber den Lieferanten.....	267
8.3 Lieferantenmanagement.....	267
9. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung	268

Teil V Organisationskompetenzen..... 271

Projektmanagement..... 273

1. Grundlagen.....	273
2. Projektphasenmodell.....	275
3. Projektkompetenzen.....	277
3.1 Projektorganisation	277
3.2 Projektumfang (Scope-Management)	281
3.3 Projektvertrag	282
3.4 Projektkommunikation	286
3.5 Change Management	289
3.6 Planung und Zeitplanung	290
3.7 Risikomanagement	294
3.8 Kostenmanagement und Budgetierung.....	296
3.9 Beschaffung	298
3.10 Projektabschluss	298
4. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung	299

Analyse des Beschaffungssystems..... 302

1. Einführung	302
2. Qualitative Bewertung	305
3. Ausrichtung des Beschaffungssystems.....	306
4. Prozesse.....	308
4.1 Übergeordneter Planungsprozess.....	309
4.2 Strategischer Beschaffungsprozess.....	311
4.3 Operativer Beschaffungsprozess.....	312
4.4 Lieferantenentwicklung	312
5. Ressourcen und Infrastruktur des Beschaffungssystems	314
5.1 Einkaufsorganisation	314
5.2 Einkaufsmitarbeiter und Status.....	317
5.3 Controlling und Leistungsmessung	320
5.4 IT-Technologie.....	321

Kooperation und Zusammenarbeit	325
1. Grundlagen	325
2. Kooperationsperspektiven	326
2.1 Zusammenfassung	337
3. Management und Leitung einer Kooperation	338
3.1 Führungstätigkeiten und Aktivitäten im Sinne der Kooperation	339
3.2 Führungsaktivitäten, die vermeintlich rücksichtslos sind	342
2.3 Führung, um einen gemeinsamen Vorteil durch Kooperation zu erlangen	345
Literaturhinweise	349
Der Autor	351
Stichwortverzeichnis.....	353

Praxishandbuch Strategischer Einkauf
Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles
Beschaffungsmanagement

Büsch, M.

2013, XVII, 355 S. 121 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4566-2