Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Inhaltsverzeichns VII

Abbildungsverzeichnis XV

Tabellenverzeichnis XXI

Abkürzungsverzeichnis XXIII

1 Einleitung und Überblick 1

1.1 Aktuelle Entwicklungstrends in der Beschaffung 1

1.2 Begriff des Supplier Relationship Managements 3

1.3 3-Ebenen-Modell des Supplier Relationship Managements 6

1.4 Systematische Ableitung von Supplier Relations 8

1.5 IT-Unterstützung im Supplier Relationship Management 13

2 Zielbildung und strategische Analyse 21

2.1 Strategieentwicklungsprozess für die Beschaffung 21

2.2 Zielbildung 22

2.3 Interne strategische Analyse 24

2.3.1 Stärken-Schwächen-Analyse in der Beschaffung 24

2.3.2 Materialanalyse 26

2.4 Externe strategische Analyse 33

2.4.1 Beschaffungsmarktanalyse 33

2.4.1.1 Inhalte der Beschaffungsmarktanalyse 33

2.4.1.2 Methoden der Beschaffungsmarktanalyse 38

2.4.2 Lieferantenanalyse, -bewertung und –entwicklung 42

2.4.2.1 Lieferantenanalyse 42

2.4.2.2 Lieferantenbewertung und –entwicklung 47
2.5 IT-Unterstützung bei der strategischen Analyse 50
3 Strategieformulierung 53
3.1 Entwicklung eines Materialgruppen- und Lieferantenportfolios 53
3.2 Allgemeine Merkmale von Supplier Relations 60
3.2.1 Schwerpunkt Lieferantenbasis 61
3.2.1.1 Geografische Struktur 61
3.2.1.2 Lieferantenanzahl 66
3.2.2 Vertikale Kooperationsintensität 69
3.2.2.1 Entwicklungseinbindung 69
3.2.2.2 Wertschöpfungsumfang 74
3.2.3 Materialgruppe 77
3.2.3.1 Standardisierungsgrad 77
3.2.3.2 Mengenbündelungsgrad 80
3.2.4 Horizontale Kooperationsintensität 83
3.2.4.1 Partnereinbindung 83
3.2.4.2 Dienstleisternutzung 86
4 Strategieimplementierung 91
4.1 Grundlegende Ausführungen zur Strategieimplementierung 91
4.2 Ausgestaltung der Aufbauorganisation 92
4.2.1 Gestaltungsdimensionen 92
4.2.2 Hybride Organisationsformen 95
4.3 Umgang mit Mitarbeitern bei der Einführung von SRM 98
4.4 Aufbau des strategischen Beschaffungscontrollings 101
4.4.1 Aufgaben des strategischen Beschaffungscontrollings 101
4.4.2 Procurement-Balanced Scorecard 102
4.4.3 Einfluss der Beschaffung auf das Unternehmensergebnis 103
4.4.4 IT-Unterstützung für das Beschaffungscontrolling 107

5 Strategischer Beschaffungsprozess auf Materialgruppenebene 109
5.1 Vorbereitung 109
5.1.1 Materialgruppenportfolio als Ausgangspunkt 109
5.1.2 Materialgruppenstrategien 111
5.1.2.1 Materialgruppenstrategie für Standardmaterial 112
5.1.2.2 Materialgruppenstrategie für Hebelmaterial 114
5.1.2.3 Materialgruppenstrategie für Engpassmaterial 115
5.1.2.4 Materialgruppenstrategie für strategisches Material 117
5.2 Anbahnung 119
5.2.1 Gestaltung der Supplier Relation durch den Ausschreibungsprozess 119
5.2.2 Ausschreibungsprozess 120
5.2.2.1 Verschiedene Varianten des Ausschreibungsprozesses 120
5.2.2.1.1 Manueller Ausschreibungsprozess 120
5.2.2.1.2 Halbautomatischer Ausschreibungsprozess 122
5.2.2.1.3 Internetgestützter Ausschreibungsprozess 123
5.2.2.1.4 Vergleich der Varianten des Ausschreibungsprozesses 124
5.2.2.2 Implementierung und ERP-Integration internetgestützter Ausschreibungen 125
5.2.2.3 Beispieltools für internetgestützte Ausschreibungen 129
5.2.3 Kollaboration beim Ausschreibungsprozess 130
5.2.3.1 Gestaltung der Supplier Relation durch Kollaboration beim Ausschreibungsprozess 130
5.2.3.2 Gemeinsames Erstellen von Ausschreibungsunterlagen 131
5.2.3.3 Zusammenführen von Bedarfen 133
5.2.4 Kriterien für die Ausprägung der Supplier Relation durch den Ausschreibungsprozess 137
5.3 Vereinbarung 138
5.3.1 Gestaltung der Supplier Relation durch die Preisverhandlung und die Vertragsart 138

5.3.2 Manueller Prozess der Preisverhandlung 139

5.3.3 Internetgestützter Prozess der Preisverhandlung 140

5.3.4 Implementierung und ERP-Integration internetgestützter Preisverhandlungen 144

5.3.5 Beispieltools für internetgestützte Preisverhandlungen 146

5.3.6 Kriterien für die Ausprägung der Supplier Relation durch die Preisverhandlung und die Vertragsart 147

6 Operativer Beschaffungsprozess 149

6.1 Gestaltung der Supplier Relation durch den operativen Beschaffungsprozess 149

6.1.1 Überblick 149

6.1.2 Varianten von Beschaffungsmodellen operativer Beschaffungsprozesse 152

6.1.3 IT-Grundlagen für die Gestaltung der Supplier Relation 153

6.2 Beschaffung von direktem Material 160

6.2.1 Vorratsbeschaffung 160

6.2.1.1 Einführung 160

6.2.1.2 Suboptimale Vorratsbeschaffung 161

6.2.1.3 Konventionelle Vorratsbeschaffung ohne Integration des Lieferanten 163

6.2.1.4 Konventionelle Vorratsbeschaffung mit voller Integration des Lieferanten 165

6.2.1.5 Internetbasierte Vorratsbeschaffung mit teilweiser Integration des Lieferanten 166

6.2.1.6 Internetbasierte Vorratsbeschaffung mit voller Integration des Lieferanten 168

6.2.1.7 Vergleich der Prozessvarianten für die Vorratsbeschaffung und Bewertung der Vorratsbeschaffung 169

6.2.2 Einzelbeschaffung 169

6.2.3 Produktionssynchrone Beschaffung 171

6.2.4 Vendor Managed Inventory 173

6.2.5 Standardteilemanagement 175

6.2.6 Vertragslagerkonzept 176
6.2.7 Überblick und Beispielsysteme für den IT-Einsatz 178
6.2.7.1 Überblick 178
6.2.7.2 Beispielsysteme 180
6.3 Beschaffung von indirektem Material und Dienstleistungen 182
6.3.1 Beschaffung von Katalogmaterial 182
6.3.1.1 Einführung 182
6.3.1.2 Suboptimale Katalogbeschaffung 182
6.3.1.3 Konventionelle Katalogbeschaffung ohne Integration des Lieferanten 184
6.3.1.4 Konventionelle Katalogbeschaffung mit voller Integration des Lieferanten 186
6.3.1.5 Internetbasierte Katalogbeschaffung 187
6.3.1.5.1 Bausteine der internetbasierten Katalogbeschaffung 187
6.3.1.5.2 Implementierung und ERP-Integration internetbasierter Katalogbeschaffung 188
6.3.1.5.3 Internetbasierte Katalogbeschaffung mit eigenem Hosting und ERP-Integration 194
6.3.1.5.4 Internetbasierte Katalogbeschaffung mit fremdem Hosting ohne ERP-Integration 196
6.3.1.5.5 Beispieltools für internetbasierte Katalogbeschaffung 198
6.3.1.5.6 Vergleich der Prozessvarianten für die Katalogbeschaffung 199
6.3.2 Beschaffung von Investitionsgütern 200
6.3.3 Beschaffung von Dienstleistungen 202
6.3.3.1 Überblick 202
6.3.3.2 Suboptimale und konventionelle Dienstleistungsbeschaffung 203
6.3.3.3 Internetbasierte Dienstleistungsbeschaffung 205
6.3.3.4 Beispielsysteme 206
6.4 Beschaffungsmodelle und Supplier Relationship Management 207
6.4.1 Vergleich der vorgestellten Beschaffungsmodelle 207
6.4.2 Kriterien für die Ausprägung der Supplier Relation 209

7 Systematische Ableitung und Umsetzung von SRM-Gesamtstrategien 213

7.1 Ableitung der SRM-Landkarte und Festlegung der konkreten Supplier Relations 213

7.2 Ableitung der IT-Strategie für das SRM 220

7.3 Beispielhafte IT-Strategien für das SRM 229

7.4 Einordnung und Kurzbeschreibung von SRM-Beispielsystemen 239

7.5 Sukzessive Umsetzung von SRM-Gesamtstrategien 244

7.5.1 Projektbedarf und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen 244

7.5.2 Professionelles Projektmanagement zur Umsetzung von SRM 248

7.5.3 Projektmanagement i.e.S. – Sach-rationale Aspekte eines SRM-Projekts 249

7.5.4 Change Management – Personenbezogene Aspekte eines SRM-Projektes 255

8 Umsetzung von IT-Architekturen für die Beschaffung bei Royal Philips Electronics 259

8.1 Einleitung 259

8.2 Das Unternehmen Royal Philips Electronics 260

8.2.1 Unternehmensporträt 260

8.2.2 Philips Einkaufsorganisation 261

8.3 IT-Architektur Philips Purchasing 262

8.3.1 Zielarchitektur 262

8.3.2 Implementierung 265

8.3.3 Herausforderungen bei der Umsetzung 267

8.4 Ausblick 267

9 Internetbasierte Zusammenarbeit mit Entwicklungspartnern im Volkswagen Konzern 269

9.1 Beschaffung im Volkswagen Konzern 269

9.1.1 Einleitung und Kurzportrait des Volkswagen Konzerns 269

9.1.2 Organisation der Beschaffung am Konzernsitz Wolfsburg 270

9.1.3 Darstellung der IT-Landschaft in der Beschaffung 271

9.2 Lieferantenplattform VWGroupSupply.com 273
9.2.1 Motivation und technische Integration 273
9.2.2 Aufnahme der neuen Lieferanten 274
9.2.3 Darstellung der Applikationen auf der Lieferantenplattform 275
9.3 Optimierte Zusammenarbeit am Beispiel des Beschaffungsprozesses 276
9.4 Zusammenfassung und Ausblick 278
10 eRFQ und Simulation im strategischen Luftfrachteinkauf 279
10.1 Einleitung 279
10.2 Vorstellung der hpi GmbH 280
10.3 Ziele und Strategien 281
10.4 eRFQ und Simulation für Luftfracht 285
10.5 Zusammenfassung und Ausblick 289
11 Supplier Relationship Management bei Windmöller & Hölscher 291
11.1 Firmenportrait 291
11.2 Organisation des Einkaufs 292
11.3 Bisherige Aktivitäten im Bereich SRM 294
11.4 SRM-Projekt bei W&H 296
11.4.1 Motivation 296
11.4.2 Material- und Lieferantenstrukturen 296
11.4.3 Ist-Situation: Beschaffungsprozesse und IT-Unterstützung 299
11.4.4 Soll-Situation: SRM-Landkarte 301
11.4.5 Zukünftige Zusammenarbeit mit Lieferanten 305
11.5 Fazit 307
Literaturverzeichnis 309
Stichwortverzeichnis 327
Anlage: SRM-Kompetenz-Check 333