

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Heinrich von Pierer 9

1

Der Einkauf – eine unternehmensstrategische Positionierung 11

1.1 Zielpositionierung Einkauf: wichtig, strategisch oder unternehmensstrategisch? 14

Der Einkauf – nur wichtig oder auch strategisch? 16

Der Einkauf – strategisch oder unternehmensstrategisch? 17

1.2 Einkauf im Unternehmen – Stand und Potenzial 29

Die managementorientierte Einkaufsanalyse 30

Leistung im Einkauf: vom Hebel zum Potenzial 36

Professionalität als Leistungstreiber 39

1.3 Die 3 Faktoren des Einkaufs 41

2

Faktor 1: Vom Preis zum Wert 45

2.1 Aktives Kostenmanagement im Einkauf als Wettbewerbsvorteil 46

Analyse der Kostensituation 47

Ermittlung von Potenzialen zur Kosteneinsparung 48

Ansatzpunkte zur Potenzialrealisierung 61

Umsetzung notwendiger Maßnahmen im Kostenmanagement 62

2.2 Die Steuerung des Einkaufs: von der Kostenorientierung zur Wertorientierung 64

Wertbeitrag durch kostenorientierte Steuerung des Einkaufs im Tagesgeschäft 66

Wertbeitrag durch kostenorientierte Steuerung des Einkaufs in Projekten 71

Ganzheitlich wertorientierte Steuerung des Einkaufs 74

2.3 Motivatoren für eine neue Steuerungsphilosophie 95

Fazit zu Faktor 1: vom Preis zum Wert 99

3

Faktor 2: Zelte statt Paläste – vom Einkauf zu integrierten Netzwerken 103

- 3.1 Die Einkaufsorganisation im Wandel** 104
 - Zielsetzungen und Inhalte einer modernen, effizienten Einkaufsorganisation 105
 - Gestaltungsprinzipien 109
 - Gestaltungsdimensionen 113
 - Mehr als Bündelung: Procurement Models 126
 - Procurement Excellence: effiziente Prozesse und effektive Organisation 136
- 3.2 Die aktuelle Entwicklung: Shared Services im Einkauf** 137
 - Grundlagen und Erfolgsfaktoren 137
 - Über Möglichkeiten und Bewährtes: Praxiserfahrungen 140
 - Bündelung und Auslagerung von Nichtkompetenzen: Perspektiven 155
- 3.3 Der neue Einkäufer: kompetenter Wertschöpfungsmanager in integrierten Netzwerken** 155
 - Erfolgsfaktor Qualifikation: Grundlagen für neue Wege in der Beschaffung 157
 - Erfolgsfaktor Motivation: Anreizmechanismen für mehr Wertorientierung 171
 - Die Vision: der Einkäufer als Wertmanager integrierter Netzwerke 173
 - Fazit zu Faktor 2: Zelte statt Paläste 174

4

Faktor 3: Vom Verwalter zum Gestalter des Lieferanten-netzwerks 177

- 4.1 Das Preferred-Customer-Paradigma: Wettbewerbsvorteile durch Lieferantenbindung** 177
 - Vom operativen Lieferantenmanagement zum Management strategischer Lieferanten 180
 - Besser sein als die Konkurrenz: eine strategische Sicht auf Lieferanten 182
 - Preferred customer der strategischen Lieferanten: Wettbewerbsvorteile durch Sourcing 191
 - Identifikation strategischer Lieferanten: Endkundenwahrnehmung und Einbindung in Produktentstehung 192
 - Die besten Lieferanten der Welt für das beste Unternehmen der Welt: Technologie und Verankerung in der Wertschöpfungskette 195
 - Preferred customer sein und werden: Beziehung und Bedeutung 197
 - Strategische Lieferantenentwicklung: Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit mit und durch Lieferanten 201

Unternehmensstrategische Positionierung der Lieferanten: Lieferantenportfolios 205
Das Lieferantenportfolio eines Unternehmens: ein strategisches Instrument für den Einkauf 206
Der neue Einkauf – nicht nur wichtig, sondern wirklich strategisch 211

4.2 Local oder Global Sourcing:

vom Kostenproblem zur strategischen Herausforderung 212
Kosteneinsparungen durch Global Sourcing: schwer zu messen? 216
Regionale und nationale Cluster: Heimat erfolgreicher Lieferanten 226
Strategische und operative Implikationen für den Einkauf: Preferred Customer im Cluster 233
Entscheidungshilfe zwischen Local Sourcing und Global Sourcing: die ABS-Analyse 240
Der Standort des Lieferanten als strategischer Faktor 243

4.3 Wertschaffung: Innovationen von und mit Lieferanten 245

Das neue Tandem: frühe Einbindung des Einkaufs in die Produktentwicklung, Lieferanten im Innovationsprozess 246
Anforderungen an Innovationsmanagement im Einkauf 253
Interne Voraussetzungen für Innovationsmanagement im Einkauf: die innovationsoffene Einkaufsorganisation 255
Externe Voraussetzung für Innovationsmanagement im Einkauf: innovative Lieferanten erkennen und einbinden 270
Fazit zu Faktor 3: der nächste Schritt in der Entwicklung des Einkaufs 272

5

Einkauf 2020 – ein Manifest 275

Danksagung 279

Anhang 281

Anmerkungen 291

Abbildungsverzeichnis 295

Literaturverzeichnis 299

Stichwortverzeichnis 305

Die Autoren 311

