

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
TEIL A: EINFÜHRUNG	1
1 Vom Einkauf zum virtuellen Unternehmen	3
<i>Günther Schuh, Thomas Friedli</i>	
1.1 Besondere Charakteristika virtueller Unternehmen	3
1.1.1 Erfahrungen aus der Virtuellen Fabrik	4
1.1.2 Besonderheiten von Kooperationen	7
1.2 Der Einkauf und das virtuelle Unternehmen	10
1.2.1 Der Einkauf als Förderer/Forderer des virtuellen Unternehmens	10
1.2.2 Der Einkauf als Einstieg zum Aufbau eines virtuellen Unternehmens	14
1.2.3 Der Einkauf als zusätzliches Einsparungspotenzial im virtuellen Unternehmen	19
1.2.4 Zusammenfassung	20
1.3 Das Zeitalter des Collaborative Commerce	20
2 Paradigmenwechsel im Einkauf	23
<i>Heinz Pechek</i>	
2.1 Geänderte Voraussetzungen	23
2.2 Vom Einkauf zum Supplier Relationship Management	26
2.3 Die neue Qualifikation	28
2.4 Herausforderung Aus- und Weiterbildung	32
3 Aufbruch in die Einkaufsmoderne(n)	35
<i>Peter Mitmasser</i>	
3.1 Gedanken zur Moderne	35
3.2 Einkaufsmanager früher und heute	35
3.2.1 Wie war es früher?	35
3.2.2 Was heute gefordert wird	36
3.2.3 Was es zu vermeiden gilt	37
3.2.4 Besondere Hinweise auf Erfolgspotenziale oder Gefahren	38
3.2.5 Wie stellen Sie Ihren Erfolg als Einkaufsmanager dar?	38
3.2.6 Veränderungen	39
3.2.7 Der wichtigste Grundsatz: Nur keine Panik!	39
3.3 Eine „typische“ Situation	39
3.3.1 Eines von vielen möglichen Beispielen: Übernahme	39
3.3.2 Was tun?	40
3.3.3 Nun gibt es (wenigstens) zwei Möglichkeiten	41

3.3.4	Operativer Einkäufer für einen Standort	41
3.3.5	Lead-Buyer für alle Standorte	42
3.3.6	Fazit: Kein Fahrplan, aber ein Hilfsmittel	43
3.3.7	Was tun die Unternehmen für ihre Einkaufsmanager	43
3.3.8	Alles fließt	44
4	Identifikation in der Supply Chain	45
	<i>Elgar Fleisch, Oliver Christ</i>	
4.1	Automatische Identifikation als neues Schlüsselproblem	45
4.1.1	IT reduziert manuelle Prozessschnittstellen	45
4.1.2	Trotz E-Business bleiben physische Ressourcen intransparent	45
4.2	Ubiquitous Computing als neuer Lösungsansatz	46
4.2.1	Einige Fallbeispiele aus der Praxis	46
4.2.2	Automatische Identifikation als Baustein des Ubiquitous Computing	47
4.2.3	Mobile versus Ubiquitous Computing	50
4.3	Technische Ansätze zur automatischen Identifikation	51
4.3.1	Auto-ID-Ansatz vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) ..	51
4.3.2	Cooltown-Ansatz von Hewlett-Packard (HP)	52
4.4	Der betriebswirtschaftliche Nutzen	54
4.4.1	Kosteneinsparungen und Qualitätssteigerungen	54
4.4.2	Neue Geschäftsprozesse	56
4.4.3	Neue Dienstleistungen	57
4.5	Ausblick: Technologie und Anwendung stecken immer noch in den Kinderschuh	58
5	Kollaborative Wertschöpfung	63
	<i>Hans Peter Wehrli</i>	
5.1	Einleitung	63
5.2	Beziehungsmarketing	64
5.2.1	Ausgestaltung	64
5.2.2	Interne Konfiguration	65
5.2.3	Externe Konfiguration	66
5.3	Electronic Business	68
5.4	Beziehungsgestaltung	70
5.5	Co-Design	71
5.5.1	Gestaltungsmöglichkeiten	72
5.5.2	Beziehungen der Beteiligten	73
5.6	Veränderungen der Wertschöpfungskette	74
5.6.1	Co-opetition	75
5.6.2	Wertschöpfungsnetzwerk	76
5.7	Fazit	77

TEIL B: STRATEGIEN UND STRUKTUREN	79
STRATEGIE	
1 Beschaffungswesen und Unternehmensstrategie: Strategische und betriebswirtschaftliche Bedeutung der Beschaffung für den wirtschaftlichen Erfolg	81
<i>Andrew Cox</i>	
<i>Übersetzung: Dirk Oetzmann/AMS</i>	
1.1 Die Rolle der Beschaffung in der Unternehmensstrategie	81
1.2 Hat das Beschaffungsmanagement eine „strategische Bedeutung“ oder ist es „strategisch irrelevant“?	81
1.3 Über den schädlichen Einfluss des auf Ressourcen ausgerichteten Denkens in der heutigen Unternehmensführung	85
1.4 Die Bedeutung der Kompetenz in Einkauf und Beschaffungsmanagement für den geschäftlichen Erfolg	88
1.5 Kompetentes Einkaufen durch Mehrfachpositionierung innerhalb der Wirkungsmatrix	92
1.6 Schlussfolgerung	95
2 Von der Strategiefindung zur Strategieumsetzung	99
<i>Marc A. de Quervain, Stephan M. Wagner</i>	
2.1 Einleitung	99
2.2 Strategisches Management in der Beschaffung	100
2.2.1 Beschaffungsstrategie	100
2.2.2 Prozess des strategischen Managements	101
2.3 Strategiefindung	104
2.3.1 Selbstverständnis und Mission	104
2.3.2 Statusanalyse	104
2.3.3 Befragung von Lieferanten und Kunden	106
2.3.4 Internes und externes Benchmarking	107
2.3.5 SWOT-Analyse	108
2.3.6 Strategieformulierung und -dokumentation	109
2.4 Strategieumsetzung	110
2.4.1 Balanced Scorecard	110
2.4.2 Operationalisierung der Strategie	111
2.5 Strategiemanagement und -controlling	120
2.5.1 Kommunikation der Strategie	120
2.5.2 Organisation auf Strategieumsetzung trimmen	121
2.5.3 Führungsprozess und strategisches Controlling	124
2.5.4 Strategische Einbindung der Mitarbeiter	126
2.5.5 Budget für die Strategieumsetzung	127
2.6 Fazit	129

ORGANISATION UND FÜHRUNG

3 Führungsgrundsätze	133
<i>Fredmund Malik</i>	
3.1 Einführung	133
3.2 Sein oder Tun?	134
3.2.1 Ausrichtung auf Resultate	134
3.2.2 Beitrag ans Ganze	135
3.2.3 Konzentration auf Weniges	137
3.2.4 Stärken nutzen	137
3.2.5 Vertrauen	138
3.2.6 Konstruktives Denken	139
3.3 Qualität der Führung	140
4 Einkaufsorganisation	143
<i>Ulli Arnold</i>	
4.1 Gegenstandsbereich und theoretische Perspektive	143
4.1.1 Die traditionelle Sichtweise der Einkaufsorganisation	143
4.1.2 Institutionenökonomische Sicht	144
4.1.3 Einkaufsorganisation als Grenzsysteem	145
4.2 Struktur- und Prozessorganisation im Einkauf	146
4.2.1 Einkaufsaufgaben als wesentliche Bestimmungsfaktoren für die Organisationsstruktur	146
4.2.2 Prozesssicht	148
4.3 Der Einkauf als Prozessorganisation	148
4.3.1 Neue Konzepte zur Organisationsgestaltung	148
4.3.2 Prozesse und Prozessmanagement	148
4.4 Prozessmanagement als Nahtstellenmanagement des Einkaufs	151
4.4.1 Elemente des Nahtstellenmanagements	151
4.4.2 Gestaltung der Nahtstellen zu externen Marktpartnern (Business Network Redesign)	153
4.4.3 Gestaltung der Nahtstellen zu internen Prozesspartnern (Business Process Redesign)	155
4.5 Steuerungsinstrumente für das Prozessmanagement im Einkauf	156
4.5.1 Prozesskonforme Strategiegestaltung	156
4.5.2 Prozessbenchmarking	156
4.6 Neue Aufgabe des Einkäufers: Mehrwert für das Unternehmen schaffen	158
4.7 Einkaufsorganisation als Electronic Procurement	159
4.7.1 Electronic Procurement-Instrumente und deren Wirkungspotenziale ..	159
4.7.2 Schlussfolgerungen und Gestaltungsmöglichkeiten	161

5	Materialgruppenmanagement	167
	<i>Michael Kleinaltenkamp</i>	
5.1	Materialgruppenmanagement als Organisationsform der Beschaffung	167
5.2	Zentralisierung und Dezentralisierung als Alternativen und Herausforderungen des Beschaffungsmanagements	168
5.3	Funktionen des Materialgruppenmanagements	169
5.4	Umsetzung des Materialgruppenmanagements	171
5.4.1	Einführungsschritte	171
5.4.2	Informationsbezogene Voraussetzungen	173
5.4.3	Organisatorische Umsetzung	175
5.5	Erfolge des Materialgruppenmanagements	177
6	Veränderung der begrenzten Rationalität („Bounded Rationality“) im Beschaffungsmanagement	179
	<i>Luitzen de Boer</i>	
	<i>Übersetzung: Dirk Oetzmann/AMS</i>	
6.1	Einleitung und Problemstellung	179
6.2	Suchkosten und die individuelle Leistungsfähigkeit des Einkäufers bestimmen seine Entscheidungen	179
6.2.1	Suchkosten und individuelle Leistungsfähigkeit sind Bestandteile der eingeschränkten Rationalität	180
6.2.2	Beispiel 1 für eingeschränkte Rationalität im Beschaffungsmanagement: Auswahlstrategien	181
6.2.3	Beispiel 2 für eingeschränkte Rationalität im Beschaffungsmanagement: Wirtschaftlichkeit der Angebotsmenge	184
6.3	Veränderliche Suchkosten und die Gedächtnisleistung bedingen eine Neubewertung der Entscheidungsfindungsprozesse	185
6.3.1	Auswirkungen veränderlicher Beratungskosten auf die Auswahl der Zulieferer	186
6.3.2	Auswirkungen veränderter Aufwandskosten auf die ETQ	188
6.4	IuK und OR verändern Suchkosten und individuelle Leistungen im Beschaffungsmanagement	189
6.4.1	Internet-Beispiele für die Veränderung von Organisationskosten	189
6.4.2	Der Einfluss von Intelligent Agents, Expertensystemen und datenbasierten Systemen	191
6.5	Einkäufer müssen das Potenzial technologischer Hilfen in ihrem Arbeitsbereich kennen	194
6.5.1	Über die aktuellen Entwicklungen auf dem Laufenden bleiben	195
6.5.2	Schlüsselstellen für Verbesserungen identifizieren	196
7	Das Einkäuferprofil und die Anforderungen an die Zukunft	201
	<i>Josef Vlcek</i>	
7.1	Einleitung	201
7.2	Verantwortung des Einkaufs	201

7.3	Die Aufgaben des Einkäufers im Unternehmen	202
7.3.1	Organisation	202
7.3.2	Einbindung in den Prozessablauf	202
7.3.3	Entscheidungsfindung	203
7.3.4	Steuerungsaufgaben	203
7.3.5	Qualitätsmanagement	203
7.3.6	Koordination und Kontrolle	203
7.4	Das Profil des Einkäufers	204
7.4.1	Integrität	204
7.4.2	Positives Denken	204
7.4.3	Logisches und analytisches Denkvermögen	204
7.4.4	Unternehmerisches und erfolgsorientiertes Denkvermögen	204
7.4.5	Einsatzfreude	204
7.4.6	Gute Anlagen zur Verhandlungsführung	205
7.4.7	Kompromissbereitschaft	205
7.4.8	Entscheidungsfähigkeit, Entscheidungswille	205
7.4.9	Teamfähigkeit	205
7.4.10	Führungseigenschaft	205
7.4.11	Kreativität	205
7.4.12	Weitere für den Einkäufer vorteilhafte Eigenschaften	206
7.5	Ausbildung	206
7.5.1	Ausbildungsformen	206
7.5.2	Ausbildungsinhalte	206
7.6	Zukunft des Aufgabengebietes des Einkäufers	211
7.6.1	Öffnung der Märkte	212
7.6.2	Outsourcing	212
7.6.3	Internationaler Einkauf	212
7.6.4	Make-or-Buy-Entscheidung	212
7.6.5	Technologien	213
7.6.6	Standardisierung	213
7.6.7	Produkte und Qualität	213
7.6.8	Ökologie	214
7.6.9	Öffentliches Auftragswesen	214
7.6.10	Unternehmensentwicklung und Risikomanagement	214
7.6.11	Aus- und Weiterbildung	215
7.7	Perspektive	215

SYSTEME

8 Schnelle und transparente Preisfindung durch Online-Auktionen im Einkauf 217

Horst Wildemann

8.1	Das Konzept der Online-Auktion	218
8.1.1	Wirkungsrichtungen	219
8.1.2	Erfolgsfaktoren	220
8.1.3	Weitere Electronic Sourcing-Konzepte	221

8.2	Portfolioanalyse zur Identifizierung geeigneter Bedarfe	224
8.2.1	Strukturierung des Entscheidungsfeldes	224
8.2.2	Portfolioanalyse	226
8.3	Gestaltung einer Online-Auktion	233
8.3.1	Teilnehmerkreis an einer Online-Auktion	233
8.3.2	Festlegung der Preislinien	234
8.3.3	Festlegung der Zeitlinien	235
8.3.4	Gestaltung weiterer Parameter	236
8.3.5	Vertragliche Ausgestaltung	237
8.4	Technische Realisierung	239
8.4.1	Basisfunktionalitäten des Auktionsmoduls	240
8.4.2	Schulung der Teilnehmer	240
8.4.3	Sicherheitsaspekte	242
8.5	Zusammenfassung	242
9	Aktionsparameter des E-Procurement	245
	<i>Bernd W. Wirtz, Andreas Kleineicken</i>	
9.1	Einleitung	245
9.2	Grundlagen und Ziele von E-Procurement	246
9.3	Aktionsparameter von E-Procurement	250
9.3.1	Unterstützung des Beschaffungsprozesses durch E-Procurement	250
9.3.2	Elektronische Beschaffungsmarktforschung	252
9.3.3	Beschaffungs-Homepage	254
9.3.4	Elektronische Marktplätze	256
9.3.5	Desktop Purchasing-Systeme	259
9.3.6	Elektronisches Beschaffungsinformationsmanagement	261
9.4	Zusammenfassung und Ausblick	263
10	Charakteristika und Preispolitik von B2B-Marktplätzen	267
	<i>Bernd W. Wirtz, Alexander Mathieu</i>	
10.1	B2B-Marktplätze	269
10.1.1	Definition	270
10.1.2	Erscheinungsformen von B2B-Marktplätzen	271
10.1.3	Ökonomische Vorteilhaftigkeit der Nutzung von B2B-Marktplätzen zur elektronischen Unterstützung der Beschaffung	277
10.2	Gestaltungsoptionen der Preispolitik von B2B-Marktplätzen	278
10.2.1	Komponenten des Gebührenmodells für beschaffende Unternehmen	279
10.2.2	Ergebnisse einer empirischen Analyse zur Preispolitik von B2B-Marktplätzen	282
10.3	Zusammenfassung und Ausblick	287

11 E-Procurement Services	291
<i>Horst Tripp</i>	
11.1 Einleitung	291
11.1.1 Motivation	291
11.2 E-Procurement	293
11.2.1 Definition und Abgrenzung	293
11.2.2 Zielsetzung	294
11.2.3 Reduktion der Prozesskosten	294
11.3 E-Procurement Services	295
11.3.1 Definition	295
11.3.2 Konventionelle versus E-Procurement Services	296
11.3.3 Nutzen von E-Procurement Services	297
11.4 E-Procurement Service Provider	303
11.4.1 Definition und Abgrenzung	304
11.4.2 Konvergenz der Anbieter	304
11.4.3 Auswahl von E-Procurement Service Providern	305
11.5 E-Procurement Services in der Siemens AG	307
11.5.1 Siemens Buy-Side-Marktplatz – click2procure	307
11.5.2 E-Ordering	308
11.5.3 E-Sourcing	311
11.5.4 E-Information	312
11.6 Trends und Ausblick	313
11.6.1 Offene E-Procurement Services	313
11.6.2 Kombinierbare E-Procurement Services	314
12 E-Procurement und Procurement Policy	317
<i>Walter Brenner, Rüdiger Zarnekow</i>	
12.1 Einleitung	317
12.2 Status quo des E-Procurement	318
12.2.1 Grundlagen und Potenziale	318
12.2.2 Einsatzfelder	319
12.2.3 Zukünftige Herausforderungen	325
12.3 E-Procurement-Strategien	327
12.3.1 Initiierungsphase	329
12.3.2 Analysephase	329
12.3.3 Basisstrategie	331
12.3.4 Projektplanung, Prototyping, Umsetzung	333
12.4 Procurement Policy	333
12.4.1 Bedarfssegmentierung	333
12.4.2 Prozessveränderungen	336
12.5 Zusammenfassung	337

13 Recht und E-Commerce	339
<i>Daniel Petitpierre</i>	
13.1 Von Hase und Igel	339
13.1.1 Hase ist schneller als Igel	339
13.1.2 Der Igel ist manchmal schon da	339
13.2 Elektronische Verträge	340
13.3 Digitale Signatur und „Public-Key-Infrastruktur“	342
13.3.1 Digitale Signatur	342
13.4 Die Public-Key-Infrastruktur	343
13.4.1 Digitale Signatur	343
13.4.2 Digitale Signatur und Zertifikat	344
13.4.3 Regelungen für Zertifizierungsstellen	344
13.4.4 Der Praxistest steht noch aus	345
13.5 Einbettung der digitalen Signatur ins Recht	346
13.5.1 Anerkennung elektronisch signierter Dokumente im Handelsrecht ...	346
13.5.2 Volle Anerkennung elektronisch erstellter und signierter Dokumente?	347
13.6 Weitere Aspekte des elektronischen Geschäftsverkehrs	347
13.6.1 Die rechtliche Stellung der Teilnehmer am E-Commerce	347
13.6.2 Die EU-Richtlinie über den elektronischen Geschäftsverkehr	348
13.7 Elektronische Handelsplattformen	349
13.7.1 Arten elektronischer Handelsplattformen	349
13.7.2 Elektronische Handelsplattformen und die Teilnehmer	349
13.7.3 Elektronische Handelsplattformen und Kartellrecht	351
 14 Bestellung und Vertragsabschluss im E-Business	 355
<i>Josef Vlcek</i>	
14.1 Einleitung	355
14.2 Besonderheiten des E-Business	355
14.3 Für E-Transaktionen geeignete und ungeeignete Vertragstypen	355
14.4 Vertragsabschluss via Internet	356
14.4.1 Grundvoraussetzungen	356
14.4.2 Die „elektronische“ Willenserklärung (Vertragserklärung)	356
14.4.3 Informationen über den Vorgang des Vertragsabschlusses	358
14.4.4 Das Angebot (Offerte)	359
14.4.5 Die Annahme (Vertragserklärung)	359
14.4.6 Vertragsabschluss mit allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) ...	360
14.4.7 Auktionen	360
14.4.8 Verträge über aus dem Internet herunterladbare Güter bzw. Services	361
14.5 Vertragsabwicklung	361
14.6 Sicherheit im E-Commerce	361
14.6.1 Verschlüsselung von Texten (Kryptografie)	362
14.7 Anwendbares Recht	362
14.7.1 Das Internationale Privatrecht (IPR)	363

CONTROLLING

15 Controlling für die Versorgung	365
<i>Helmut Baumgarten, Inga-Lena Darkow</i>	
15.1 Einleitung	365
15.2 Versorgungsmanagement	365
15.3 Prozessorientierung im Versorgungsmanagement	366
15.4 Controlling für die Versorgung	368
15.4.1 Grundlagen der Bewertung von Versorgungsprozessen	369
15.4.2 Logistik-Controlling als Basis für das Versorgungscontrolling	370
15.4.3 Ziele und Aufgaben des Logistik-Controllings	370
15.5 Prozessketten-Controlling für die Versorgung	371
15.5.1 Zielsetzungen bei der Prozessorientierung im Controlling der Versorgung	372
15.5.2 Aufgaben des Versorgungscontrollings	373
15.6 Einsatz von Controllinginstrumenten im prozessorientierten Versorgungs- management	374
15.6.1 Total-Cost-of-Ownership-Konzept	376
15.6.2 Lieferantenbewertung	377
15.6.3 Wertanalyse	378
15.6.4 Balanced Scorecard	380
15.7 Modularer Aufbau eines Controllingsystems für die Versorgung	383
15.8 Fazit	385
16 Prozesskosten	389
<i>Christof Schimank</i>	
16.1 Einleitung	389
16.2 Analyse von Prozesskosten	391
16.2.1 Kennzeichen von Prozessen	391
16.2.2 Prozesshierarchien	392
16.2.3 Cost Driver und Maßgrößen	393
16.2.4 Kostenarten und Kostenkategorien	393
16.3 Benchmarking von Prozesskosten	396
16.3.1 Effizienzsteigerung durch Prozessbenchmarking	396
16.3.2 Auswahl und Normierung der Prozesse	398
16.3.3 Erhebung der Benchmarks und Auswertung der Ergebnisse	400
16.4 Optimierung von Prozesskosten	401
16.4.1 Maßnahmenarbeit im Team	401
16.4.2 Ablauf der Prozessoptimierung	402
16.4.3 Ausgewählte Optimierungsmaßnahmen in der Beschaffung	404
16.5 Kalkulation von Prozesskosten	407
16.6 Fazit	408

17 Balanced Scorecard in der Praxis	411
<i>Corinna Engelhardt</i>	
17.1 Grundsätzliches zur Einführung einer BSC	411
17.1.1 Mehrjährige, aber gemischte Erfahrung	411
17.1.2 Aufbau einer Balanced Scorecard	411
17.1.3 Bedeutung der BSC in der Beschaffung	413
17.1.4 Die BSC darf nicht als reines Kennzahlensystem konzipiert sein	416
17.2 Voraussetzungen für erfolgreiche BSC-Projekte schaffen	417
17.2.1 Verbindung von Beschaffungs- und Unternehmens-Scorecard	417
17.2.2 Ursache-Wirkungs-Geflecht von Treibern und Zielen	419
17.2.3 „Hygiene“-Faktoren in BSC-Projekten	421
17.3 Ursachen für Misserfolge bei der Einführung	423
17.3.1 Projektdefinition und -auftrag	423
17.3.2 Schief lagen im Projektverlauf	424
17.3.3 Nach Projektende – Nachhaltigkeit von Veränderungen	425
17.4 Nutzenpotenziale der BSC für die Beschaffung	426
17.4.1 Generelle Nutzenpotenziale	426
17.5 Entscheidung für oder gegen die Einführung einer BSC	428
TEIL C: AKTIVITÄTEN UND METHODEN	431
BESCHAFFUNGSMANAGEMENT	
1 Beschaffungsstrategien und strategisches Beschaffungsmanagement ...	433
<i>Hans-Christian Pfohl, Rudolf O. Lorge</i>	
1.1 Strategien zum Aufbau externer Erfolgspotenziale	434
1.1.1 Lieferantenstrategien	434
1.1.2 Kooperationsstrategien	440
1.2 Strategien zum Aufbau interner Erfolgspotenziale	442
1.2.1 Personalstrategien	442
1.2.2 Strukturstrategien	444
1.2.3 Prozess- und Technologiestrategien	447
1.3 Zusammenfassung und Ausblick	449
2 Make-or-Buy. Eigenfertigung versus Fremdbezug	453
<i>Roman Boutellier</i>	
2.1 Hintergrund	453
2.2 Grundsätzlicher Unterschied zwischen <i>Make</i> und <i>Buy</i>	454
2.3 Trend vom <i>Make</i> zum <i>Buy</i>	456
2.4 Kernkompetenzen	458
2.5 Kostenvergleiche	461
2.6 Die Make-or-Buy-Entscheidung im Unternehmen	465
2.6.1 Entscheidungen frühzeitig treffen	465
2.6.2 Make-or-Buy-Verantwortlichen bestimmen	465

2.6.3	Make-or-Buy-Entscheidung im Team fällen	466
2.6.4	Lieferanten früh einbeziehen	466
2.6.5	Funktion der Logistik und Beschaffung aufwerten	467
2.6.6	Permanente Überprüfung der Entscheidungen	467
2.7	Fazit	468
3	Modular Sourcing – Trends in Entwicklung und Beschaffung bei LKW-Herstellern	471
	<i>Eike Böhm</i>	
3.1	Einleitung	471
3.2	Anforderungen an die LKW-Entwicklung und Handlungsfelder	471
3.2.1	Anforderungen	471
3.2.2	Kundensegmente	472
3.2.3	Wettbewerbsumfeld	473
3.2.4	Handlungsfelder	473
3.3	Kernkompetenzen und Modulbildung	476
3.3.1	Definition von Eigen- und Fremdleistungsumfängen	476
3.3.2	Modulbildung	477
3.3.3	Partnerschaften	478
3.4	Optimierung der Wertschöpfungsketten	479
3.4.1	Globale Systempartnerschaften	479
3.4.2	Lokale Produktionssysteme	480
3.4.3	Aufgabenteilung zwischen Fahrzeughersteller und Aufbauhersteller	481
3.4.4	Praxisbeispiele	481
3.5	Fazit und Ausblick	482
4	Die Rolle des Einkaufs im Target Costing-Prozess	485
	<i>Helmut Dinger</i>	
4.1	Neue Aufgabe für den Einkauf	485
4.2	Der Time-to-Market-Prozess und Kostenmanagement als Ausgangspunkte	485
4.2.1	Der Time-to-Market-Prozess (TTM-Prozess)	485
4.2.2	Integriertes und marktorientiertes Kostenmanagement mit Target Costing	487
4.3	Zielkostenfestlegung	487
4.3.1	Rolle des Einkaufs bei der Zielkostenfestlegung	488
4.4	Zielkostenspaltung	489
4.4.1	Kundenanforderungen als Ausgangsgröße	490
4.4.2	Produktfunktionen als Übersetzer zwischen Markt und Technik	490
4.4.3	Produktkomponenten als konkrete Steuerungsgröße	491
4.4.4	Der Bewertungsprozess beim Target Costing	491
4.4.5	Die Rolle des Einkaufs bei der Zielkostenspaltung	493
4.5	Zielkostenerreichung	493
4.5.1	Die Rolle des Einkaufs im Zielkostenerreichungsprozess	494
4.6	Produktarchitektur und Target Costing	496

4.6.1	Integrale Produktarchitektur	497
4.6.2	Das Konzept der modularen Produktentwicklung	497
4.6.3	Verknüpfung von modularer Produktentwicklung mit Target Costing	498
4.6.4	Die Rolle des Einkaufs bei der modularen Produktentwicklung	499
4.7	Fazit	500
5	Dreiecksverhältnisse im Fokus des Einkaufs	503
	<i>Stefan Girschik, Rainer Schulz</i>	
5.1	Einführung	503
5.2	Die deutsche Automobilindustrie im Wandel	503
5.3	Dreiecksverhältnisse	504
5.3.1	Ursachen von Dreiecksverhältnissen	504
5.3.2	Praxisprobleme für den Einkauf	507
5.3.3	Das Bypassing-Problem	508
5.4	Typologien	509
5.4.1	Triadentypen	509
5.4.2	Rollentypen von Systemlieferanten	512
5.4.3	Mehrwerte und Handlungsspielraum	514
5.5	Normstrategien	516
5.5.1	Grundvoraussetzungen zur kooperativen Kollaboration: Spielregeln und Vertrauen	516
5.5.2	Trilaterale Kooperationen in der Luftfahrtindustrie	517
5.5.3	Normstrategien für Systemlieferanten	518
5.6	Zusammenfassung	523
6	Beschaffung von Dienstleistungen	525
	<i>Stefan Michel</i>	
6.1	Einleitung	525
6.2	Dienstleistungen	525
6.3	Ökonomische Analyse der Informationsasymmetrien	526
6.4	Typologie von Dienstleistungen	528
6.4.1	Typologie der Qualitätseigenschaften	528
6.4.2	Verknüpfung der Typologie mit dem Prinzipal-Agenten-Ansatz	529
6.4.3	Schlussfolgerungen für die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung	530
6.5	Beispiele der Beschaffung von Dienstleistungen	531
6.5.1	Dienstleistungen mit hoher Prüfqualität	531
6.5.2	Dienstleistungen mit hoher Erfahrungsqualität	532
6.5.3	Dienstleistungen mit Referenzqualität	533
6.6	Zusammenfassung und Praxistipps	534
6.6.1	Dienstleistungen sind anders	534
6.6.2	Qualitätsmessung ist wichtig	535
6.6.3	Beziehungsmanagement vermindert Risiken	535

7 Vergabe-Bestimmungen für Public Procurement in der EU	537
<i>Josef Vlcek</i>	
7.1 Einleitung	537
7.2 Die Bestimmungen der einheitlichen EU-Richtlinie	538
7.2.1 Das Bestbieter-Verfahren	538
7.2.2 Neuerungen	539
7.3 Inkrafttreten der Richtlinie	544
8 Öffentliches Beschaffungswesen und Steuerung der Beschaffung	547
<i>Andrew Erridge, John McIlroy</i>	
<i>Übersetzung: Horst M. Langer/AMS</i>	
8.1 Einführung	547
8.2 Das öffentliche Beschaffungswesen	547
8.2.1 Der kaufmännische Aspekt	549
8.2.2 Der regulatorische Aspekt	552
8.2.3 Der soziale Aspekt	554
8.2.4 Die Verknüpfung der Aspekte	556
8.3 Steuerung der Beschaffung	556
8.3.1 Positionierung der Beteiligten	558
8.3.2 Information	558
8.3.3 Beziehungen	559
8.3.4 Risiken und Lohn	560
8.4 Identifizierung von Beschaffungsstrategien	560
8.5 Methodik der Untersuchung	561
8.6 An den Fallstudien beteiligte Behörden	562
8.7 Anwendung der Modelle	563
8.8 Zusammenfassung	568

LIEFERANTENMANAGEMENT

9 Wie man Lieferanten dazu bringt, die eigene Position zu stärken	571
<i>Arjan van Weele</i>	
<i>Übersetzung: Horst M. Langer/AMS</i>	
9.1 Einführung und Problemstellung	571
9.2 Die Integration von Lieferanten in die Lieferkette: Einige Schwierigkeiten in der Praxis	572
9.3 Steuerung der Lieferkette: Zwei Fallstudien	574
9.3.1 Ahold	574
9.3.2 Li & Fung	576
9.4 Ressourcenverwaltung: Voraussetzung für die Umgestaltung der Lieferkette	577
9.4.1 Betrachtungsweise	577
9.4.2 Ressourcenverwaltung im Gegensatz zum herkömmlichen Einkauf ..	577

9.4.3	Starke Position gegenüber dem Lieferantennetzwerk	578
9.4.4	Fortschrittliche Logistik- und Verwaltungssysteme	578
9.4.5	Engagiertes und professionelles Personal im Einkauf	578
9.5	Vorbereitung auf die Ressourcenverwaltung	579
9.5.1	Analyse der Beschaffungskosten	580
9.5.2	Analyse der lieferantenseitigen Risiken	580
9.5.3	Analyse des Lieferantenstamms	581
9.5.4	Strategiebesprechungen mit Lieferanten ansetzen	581
9.5.5	Die Ressourcenverwaltung umsetzen	582
9.6	Zusammenfassung	583
10	Key Supplier Management – Management der Zusammenarbeit zwischen Schlüsselkunden und Schlüssellieferanten	585
	<i>Joachim Mühlmeier, Christian Belz</i>	
10.1	Zusammenspiel von Key Supplier Management und Key Account Management	585
10.2	Strategien von Anbieter und Nachfrager	589
10.3	Stellhebel zum professionellen Key Supplier Management	591
10.3.1	Lieferantenmanagement	591
10.3.2	Leistungs- und Kostenmanagement	594
10.3.3	Prozessmanagement	596
10.3.4	Informationsmanagement	597
10.4	Fazit	599
11	Technologiekooperationen mit Lieferanten	603
	<i>Martin Bratzler</i>	
11.1	Einleitung	603
11.2	Trends im Lieferantenmanagement	603
11.3	Ursachen der Verlagerung der F&E auf Lieferanten	605
11.4	Management des Portfolios an Technologie-Lieferanten	605
11.4.1	Analyse bestehender Lieferantenbeziehungen	606
11.4.2	Reorganisation der Lieferantenbeziehungen	608
11.4.3	Reduzierung der technologischen Spezifität	609
11.4.4	Reduzierung der technologischen Unsicherheit	609
11.4.5	Anwendung von Normstrategien	610
11.5	Management strategischer Technologie-Lieferanten	616
11.5.1	Koordinationsmechanismen: Technokratisch oder visionär?	617
11.5.2	Umfang der Koordination: Offen oder verdeckt?	620
11.5.3	Management-Ebene: top-down oder bottom-up?	623
11.6	Zusammenfassung	628