

Power in Procurement

Erfolgreich einkaufen - Wettbewerbsvorteile sichern - Gewinne steigern

Bearbeitet von
Prof. Dr. Elmar Bräkling, Klaus Oidtmann

1. Auflage 2012 2012. Taschenbuch. XIII, 432 S. Paperback
ISBN 978 3 8349 2698 2
Format (B x L): 17 x 24 cm
Gewicht: 767 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Logistik, Supply-Chain-Management](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|-----------------------------|------|
| Vorwort | V |
| Abkürzungsverzeichnis | XIII |

Teil 1:

Power in Procurement – Einführung und Überblick 1

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Power in Procurement: Die Grundlagen | 3 |
| 1.1 | Zukunftsauflage Wettbewerbsfähigkeit | 3 |
| 1.2 | Erfolgsfaktor Procurement-Funktion | 5 |
| 1.3 | Power in Procurement..... | 11 |
| 2 | Power in Procurement: Das System..... | 15 |
| 2.1 | Die Stärkefaktoren der Procurement-Funktion | 16 |
| 2.2 | Die Aufgaben in der Procurement-Funktion | 20 |
| 2.3 | Das PIPS – Power in Procurement System® | 25 |

Teil 2:

Power in Procurement – Umsetzung im Unternehmen..... 29

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3 | Procurement-Planning: Erfolgspotenziale eröffnen..... | 31 |
| 3.1 | Einordnung der Procurement-Funktion im Unternehmen | 31 |
| 3.1.1 | Ziele der Funktionseinordnung im Unternehmen | 31 |
| 3.1.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 33 |
| 3.1.3 | Lösungen: Aufbauorganisation | 34 |
| 3.1.4 | Lösungen: Ablauforganisation..... | 40 |
| 3.1.5 | Lösungen: Funktionsmanagement | 49 |
| 3.1.6 | Validierung der Lösungen..... | 52 |
| 3.2 | Bedarfsstrukturierung..... | 53 |
| 3.2.1 | Ziele der Bedarfsstrukturierung | 53 |
| 3.2.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 56 |
| 3.2.3 | Lösungen: Eigenentwickelte Materialgruppenstrukturen | 57 |
| 3.2.4 | Lösungen: Materialgruppenstandards..... | 63 |
| 3.2.5 | Lösungen: Hybride Materialgruppensysteme | 65 |
| 3.2.6 | Validierung der Lösungen..... | 65 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 3.3 | Bedarfs- und Marktanalysen | 66 |
| 3.3.1 | Ziele der Bedarfs- und Marktanalysen..... | 66 |
| 3.3.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 67 |
| 3.3.3 | Lösungen: Daten und Datenquellen..... | 68 |
| 3.3.4 | Lösungen: Nachfragemacht des Unternehmens..... | 71 |
| 3.3.5 | Lösungen: Angebotsmacht der Lieferanten | 79 |
| 3.3.6 | Validierung der Lösungsansätze | 86 |
| 3.4 | Procurement-Portfolio..... | 87 |
| 3.4.1 | Ziele bei der Erstellung des Procurement-Portfolios | 87 |
| 3.4.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 88 |
| 3.4.3 | Lösungen: Procurement-Portfolio | 89 |
| 3.4.4 | Lösungen: Zielschwerpunkte | 92 |
| 3.4.5 | Lösungen: Normstrategien | 93 |
| 3.4.6 | Validierung der Lösungskonzepte | 94 |
| 3.5 | Procurement-Ziele | 94 |
| 3.5.1 | Zielsetzungen in der Procurement-Funktion | 94 |
| 3.5.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 95 |
| 3.5.3 | Lösungen: Effektivitätsziele | 97 |
| 3.5.4 | Lösungen: Effizienzziele | 105 |
| 3.5.5 | Lösungen: Procurement-Scorecard..... | 110 |
| 3.5.6 | Validierung der Lösungskonzepte | 115 |
| 3.6 | Sourcing-Strategien | 116 |
| 3.6.1 | Ziele der Implementierung von Sourcing-Strategien..... | 116 |
| 3.6.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 118 |
| 3.6.3 | Lösungen: „Status quo“ einer Materialgruppe | 120 |
| 3.6.4 | Lösungen: Strategische Stoßrichtungen – Objekt | 121 |
| 3.6.5 | Lösungen: Strategische Stoßrichtungen – Markt | 126 |
| 3.6.6 | Lösungen: Strategische Stoßrichtungen – Logistik..... | 130 |
| 3.6.7 | Lösungen: Strategische Stoßrichtungen – Preis | 132 |
| 3.6.8 | Lösungen: Strategische Stoßrichtungen – Organisation | 134 |
| 3.6.9 | Lösungen: Strategische Stoßrichtungen – Controlling..... | 137 |
| 3.6.10 | Lösungen: Strategie-Profil | 139 |
| 3.6.11 | Lösungen: Strategieumsetzung | 141 |
| 3.6.12 | Lösungen: Lieferanten-Set | 142 |
| 3.6.13 | Lösungen: Strategie-Control-Set | 144 |
| 3.6.14 | Zusammenfassung der Lösungen: Sourcing-Strategien | 144 |
| 3.6.15 | Validierung der Lösungskonzepte | 145 |
| 3.7 | Strategisches Lieferantenmanagement | 145 |
| 3.7.1 | Ziele im strategischen Lieferantenmanagement | 145 |
| 3.7.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 146 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.7.3 | Lösungen: Veränderungsbedarf im Lieferanten-Set | 150 |
| 3.7.4 | Lösungen: Abwicklung von Lieferanten | 151 |
| 3.7.5 | Lösungen: Volumentransfer zwischen Lieferanten..... | 155 |
| 3.7.6 | Lösungen: Akquise und Integration neuer Lieferanten..... | 156 |
| 3.7.7 | Lösungen: Steuerung operativer Lieferantenprozesse | 165 |
| 3.7.8 | Lösungen: Lieferantenbewertung und -entwicklung | 168 |
| 3.7.9 | Validierung der Lösungskonzepte | 177 |
| 3.8 | Strategisches Organisationsmanagement | 177 |
| 3.8.1 | Ziele im strategischen Organisationsmanagement | 177 |
| 3.8.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 179 |
| 3.8.3 | Lösungen: Transparente Procurement-Prozesse | 180 |
| 3.8.4 | Lösungen: Wirksame Methoden und Tools | 182 |
| 3.8.5 | Lösungen: Klare Rollen und AKV | 187 |
| 3.8.6 | Lösungen: Verbindliche Verhaltensregeln | 191 |
| 3.8.7 | Lösungen: Bedarfsgerechte Personalauswahl..... | 192 |
| 3.8.8 | Lösungen: Kompakte Funktionsstrukturen | 196 |
| 3.8.9 | Lösungen: Stringente KVP-Prozesse | 200 |
| 3.8.10 | Validierung der Lösungskonzepte | 201 |
| 3.9 | Procurement-Planning: Zusammenfassung | 201 |
| 4 | Procurement-Operations: Erfolgspotenziale realisieren..... | 203 |
| 4.1 | Ausschreibungsdesign | 203 |
| 4.1.1 | Ziele des Ausschreibungsdesigns..... | 203 |
| 4.1.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 205 |
| 4.1.3 | Lösungen: Leistungsverzeichnis..... | 206 |
| 4.1.4 | Lösungen: Bietermindestanforderungen | 212 |
| 4.1.5 | Lösungen: Preisblatt | 214 |
| 4.1.6 | Lösungen: Vertragsbedingungen | 232 |
| 4.1.7 | Lösungen: Ausschreibungsunterlagen-Set..... | 246 |
| 4.1.8 | Lösungen: Transaktionsziele | 247 |
| 4.1.9 | Validierung der Lösungen..... | 249 |
| 4.2 | Bieterkreisabstimmung | 249 |
| 4.2.1 | Ziele der Bieterkreisabstimmung..... | 249 |
| 4.2.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 250 |
| 4.2.3 | Lösungen: Lieferanten-Pooling..... | 251 |
| 4.2.4 | Lösungen: Bieterkreisauswahl | 253 |
| 4.2.5 | Validierung der Lösungen..... | 255 |
| 4.3 | Anfragekoordination | 255 |
| 4.3.1 | Ziele der Anfragekoordination | 255 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 4.3.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 256 |
| 4.3.3 | Lösungen: Kommunikation der Anfrageinhalte..... | 257 |
| 4.3.4 | Lösungen: Rahmenbedingungen der Anfrage..... | 257 |
| 4.3.5 | Lösungen: Umsetzung der Anfrage | 258 |
| 4.3.6 | Validierung der Lösungen..... | 258 |
| 4.4 | Angebotsauswertung | 259 |
| 4.4.1 | Ziele der Angebotsauswertung..... | 259 |
| 4.4.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 260 |
| 4.4.3 | Lösungen: Einfache Preisvergleiche | 261 |
| 4.4.4 | Lösungen: Integrierter Kosten-Nutzen-Vergleich..... | 262 |
| 4.4.5 | Lösungen: Best-Value-Analysen | 276 |
| 4.4.6 | Validierung der Lösungskonzepte | 280 |
| 4.5 | Verhandlungsvorbereitung | 280 |
| 4.5.1 | Ziele der Verhandlungsvorbereitung..... | 280 |
| 4.5.2 | Anforderungen an die Lösungskonzepte | 282 |
| 4.5.3 | Lösungen: Verhandlungsinteressen | 285 |
| 4.5.4 | Lösungen: Verhandlungsmacht..... | 288 |
| 4.5.5 | Lösungen: Verhandlungsziele..... | 291 |
| 4.5.6 | Lösungen: Verhandlungsstrategien | 295 |
| 4.5.7 | Lösungen: Verhandlungstaktiken | 304 |
| 4.5.8 | Lösungen: Verhandlungsteam | 318 |
| 4.5.9 | Lösungen: Verhandlungsorganisation | 321 |
| 4.5.10 | Validierung der Lösungskonzepte | 321 |
| 4.6 | Verhandlungsführung | 322 |
| 4.6.1 | Ziele der Verhandlungsführung | 322 |
| 4.6.2 | Anforderungen an die Lösungskonzepte | 323 |
| 4.6.3 | Lösungen: Eröffnungsphase | 325 |
| 4.6.4 | Lösungen: Analysephase | 326 |
| 4.6.5 | Lösungen: Verhandlungsphase | 328 |
| 4.6.6 | Lösungen: Entscheidungsphase..... | 343 |
| 4.6.7 | Validierung der Lösungen..... | 344 |
| 4.7 | Vergabeentscheidung | 344 |
| 4.7.1 | Ziele in der Vergabeentscheidung | 344 |
| 4.7.2 | Anforderungen an die Lösungskonzepte | 345 |
| 4.7.3 | Lösungen: Angebotsaktualisierung | 346 |
| 4.7.4 | Lösungen: Angebotsvergleich nach Verhandlung | 346 |
| 4.7.5 | Lösungen: Vergabeempfehlung | 347 |
| 4.7.6 | Lösungen: Vergabeentscheidung | 348 |
| 4.7.7 | Lösungen: Ergebnisbericht | 351 |
| 4.7.8 | Validierung der Lösungskonzepte | 352 |

| | | |
|--|---|------------|
| 4.8 | Vertragsmanagement | 352 |
| 4.8.1 | Ziele des Vertragsmanagements | 352 |
| 4.8.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 353 |
| 4.8.3 | Lösungen: Vertragserstellung | 354 |
| 4.8.4 | Lösungen: Vertragsabschluss | 358 |
| 4.8.5 | Lösungen: Dokumentenmanagement | 360 |
| 4.8.6 | Lösungen: Vertragsumsetzung | 361 |
| 4.8.7 | Validierung der Lösungskonzepte | 365 |
| 4.9 | Procurement-Operations: Zusammenfassung | 366 |
| 5 | Procurement-Controlling: Erfolg messen und steuern | 369 |
| 5.1 | Operatives Controlling | 370 |
| 5.1.1 | Ziele im operativen Controlling | 370 |
| 5.1.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 372 |
| 5.1.3 | Lösungen: Scorecard | 375 |
| 5.1.4 | Lösungen: Assessment | 378 |
| 5.1.5 | Lösungen: Prozessaudit | 380 |
| 5.1.6 | Lösungen: Preis- und Prozess-Benchmarking | 382 |
| 5.1.7 | Lösungen: Operatives KVP-Programm | 386 |
| 5.1.8 | Validierung der Lösungskonzepte | 386 |
| 5.2 | Strategisches Controlling | 387 |
| 5.2.1 | Lösungen: Ziele im strategischen Controlling | 387 |
| 5.2.2 | Anforderungen an Lösungskonzepte | 388 |
| 5.2.3 | Lösungen: Systemaudit | 390 |
| 5.2.4 | Lösungen: System-Benchmarking | 395 |
| 5.2.5 | Lösungen: Trendanalyse | 398 |
| 5.2.6 | Lösungen: Strategisches KVP-Programm | 400 |
| 5.2.7 | Validierung der Lösungskonzepte | 404 |
| 5.3 | Procurement-Controlling: Zusammenfassung | 404 |
| Teil 3: | | |
| Power in Procurement – Resultate in der Praxis..... | 407 | |
| 6 | Mit System zum Erfolg; Das PIPS – Power in Procurement System® | 409 |
| 6.1 | Das System: Die Umsetzungsstruktur im Unternehmen | 409 |
| 6.2 | Die Wirkung: Power in Procurement | 411 |
| 6.3 | Die Ergebnisse: Erfolgreich einkaufen. Wettbewerbsvorteile sichern. Gewinne steigern | 414 |

Literaturverzeichnis.....417

Stichwortverzeichnis.....431