

Gerhard Heß

Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung

Systematischer Ansatz und Praxisfälle



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX

Teil 1: Grundlagen der Supply-Strategie.....1

1. Einleitung: Nutzen und Aufbau	3
2. Entwicklung der Supply-Strategie bei E-T-A, Altdorf von <i>Manfred Laschinger und Michael Frank</i>	7
2.1 E-T-A Elektrotechnische Apparate GmbH	7
2.2 Entwicklungspfad der Supply-Strategie	8
2.3 Supply-Rahmenstrategie bei E-T-A	11
2.4 Supply-Marktstrategie bei E-T-A	13
2.5 Lieferantenstrategie bei E-T-A	16
2.6 Supply-Strategie erfolgreich steuern	17
3. Begriff der Supply-Strategie	19
3.1 Supply Management	20
3.2 Supply-Strategie	27
4. Die 15M-Architektur der Supply-Strategie® im Überblick	39
4.1 Die vier Strategiebausteine	40
4.2 Die 15 Module der 15M-Architektur®	43
5. Risikomanagement in der Supply-Strategie	53
5.1 Zum Verständnis von Chancen und Risiken	53
5.2 Das Management von Chancen und Risiken in der Supply-Strategie	56

Teil 2: Die 15M-Architektur der Supply-Strategie®61

Strategiebaustein 1: Supply-Rahmenstrategie, Teil 1: Direktion	63
1. Modul 1: Basisstrategie entwickeln	65
1.1 Konsequenzen aus dem Wertesystem	66
1.2 Supply-Vision formulieren	70
1.3 Konsequenzen aus der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie	71
1.4 Fallbeispiel Elektro AG	77

2.	Modul 2: Supply-Ziele formulieren.....	79
2.1	Objektkosten senken.....	84
2.2	Prozesskosten und Total Cost senken.....	88
2.3	Objekt- und Prozessqualität steigern.....	92
2.4	Betriebsnotwendiges Vermögen senken.....	96
2.5	Fallbeispiel Elektro AG.....	97
3.	Modul 3: Strategische Stoßrichtungen und Strategy Map entwickeln.....	101
3.1	Grundidee der Balanced Scorecard.....	103
3.2	Strategische Stoßrichtungen entwickeln.....	106
3.3	Strategy Map entwickeln.....	108
3.4	Fallbeispiel Elektro AG.....	114
4.	Modul 4: Supply-Märkte definieren und priorisieren.....	117
4.1	Definition der Supply-Märkte.....	119
4.2	Bestimmung der Wertschöpfungstiefe und System Sourcing.....	122
4.3	Überblick und Priorisierung der Supply-Märkte.....	127
4.4	Fallbeispiel Elektro AG.....	132
	Strategiebaustein 2: Supply-Marktstrategie.....	137
5.	Modul 5: Supply-Markt analysieren und segmentieren.....	139
5.1	Analysefelder der Supply-Marktanalyse.....	141
5.2	Segmentierung des Supply-Marktes.....	147
6.	Modul 6: Supply-Marktziele formulieren.....	155
7.	Modul 7: Gestaltungsfelder analysieren und strategische Optionen identifizieren.....	159
7.1	Gestaltungsfeld Demand.....	163
7.1.1	Bedarfsmengenreduzierung.....	166
7.1.2	Bedarfsbündelung.....	167
7.1.3	Nachfragekooperation.....	169
7.2	Gestaltungsfeld Beschaffungsobjekt.....	172
7.2.1	Prozess- und kundenorientiertes Design und Substitution.....	174
7.2.2	Standardisierung der Teile und Reduzierung der Teilevielfalt.....	176
7.2.3	Bestimmung der optimalen Wertschöpfungstiefe.....	179
7.3	Gestaltungsfeld Sourcing.....	182
7.3.1	Lieferantenbeziehung.....	183
7.3.2	Beschaffungsregion.....	193
7.3.3	Wertschöpfungsort.....	205
7.3.4	Netzwerksteuerung.....	208
7.3.5	Lieferantenzahl.....	211
7.3.6	Zusammenfassung der Hebel im Gestaltungsfeld Sourcing.....	215
7.4	Gestaltungsfeld Entgelt.....	218
7.4.1	Open Book.....	221



7.4.2	Preisbildungsbasis	223
7.4.3	Preisdruck	224
7.4.4	Preisdynamik und Timing	225
7.4.5	Leistungsanreize	226
7.4.6	Finanzierungsbeitrag	227
7.5	Gestaltungsfeld Prozesse	228
8.	Modul 8: Supply-Marktstrategie formulieren	237
8.1	Formulierung der Supply-Marktstrategie	238
8.2	Supply-Marktstrategie und Supply-Marktportfolio	242
8.3	Fallbeispiel Elektro AG: Supply-Marktstrategie für Elektroleche	247
	Strategiebaustein 3: Lieferantenstrategie	257
9.	Modul 9: Lieferanten bewerten und klassifizieren	261
9.1	Struktur der Lieferantenbewertung	262
9.2	Struktur der Lieferantenklassifizierung	276
9.3	Prozess der Lieferantenbewertung	279
10.	Modul 10: Neue Lieferanten identifizieren und freigeben	283
11.	Modul 11: Lieferantenstrategie formulieren	289
11.1	Gegenstand der Lieferantenstrategie	291
11.2	Prozess zur Formulierung von Lieferantenstrategien	296
11.3	Lieferantenprogramme und Probleme bei der Entwicklung von Lieferantenstrategien	303
11.4	Fallstudie Elektro AG: Entwicklung einer Lieferantenstrategie	307
	Strategiebaustein 1: Supply-Rahmenstrategie, Teil 2: Koordination	311
12.	Modul 12: Supply-Marktstrategien und Lieferantenstrategien synchronisieren	313
12.1	Gründe und Vorgehen der Synchronisierung	313
12.2	Überblick über Inhalte strategischer Projekte	316
13.	Modul 13: Supply-Managementsystem entwickeln	319
13.1	Überblick über Handlungsfelder in der Entwicklung des Supply- Managementsystems	320
13.2	Aufbauorganisation und Entwicklung einer Supply-Strategie	329
13.3	Fallbeispiel Elektro AG: Strategische Projekte	336
	Strategiebaustein 4: Supply-Strategie-Controlling	339
14.	Modul 14: Supply-Strategie steuern	341
14.1	Ziele und Aufgaben beim Steuern der Supply-Strategie	342
14.2	Fallstudie Bühler Motor, Nürnberg	344
14.3	Führen mit Kennzahlen	350
15.	Modul 15: Supply-Strategie-System entwickeln	357

**Teil 3: Die Praxis der Supply-Strategie – Fallstudien und
Praxisbeispiele zur 15M-Architektur®361**

1.	Fallstudie Elektro AG	363
1.1	Supply-Rahmenstrategie und Strategie-Controlling bei der Elektro LA.....	364
1.2	Supply-Marktstrategie für den Elektroblechmarkt	368
1.3	Lieferantenstrategie EU1.....	375
2.	Strategic Material Segment Guide bei Siemens AG Automation and Drives <i>von Reinhold Schindler und Matthias Schuster</i>	377
2.1	Global Procurement bei Siemens A&D.....	377
2.2	Ziel und Aufbau des Strategic Material Segment Guide	379
2.3	Nutzeffekte beim Führen mit dem Strategic Material Segment Guide.....	387
3.	Supply-Marktstrategien im Supply-Bereich Kunststoff bei Cherry GmbH <i>von Thomas Hümmer</i>	391
3.1	Cherry GmbH Auerbach.....	391
3.2	Ausgangssituation der Kunststoffmarktstrategien	393
3.3	Strategische Optionen analysieren	394
3.4	Strategien ableiten.....	394
3.5	Strategieumsetzung steuern und weiteres Vorgehen.....	398
4.	Supply-Marktstrategie für Mineralguss bei Satisloh GmbH <i>von Christian Endlicher</i>	401
4.1	Satisloh GmbH Wetzlar.....	401
4.2	Aspekte der Supply-Rahmenstrategie	403
4.3	Marktanalyse und Ziele für Mineralguss	405
4.4	Gestaltungsfelder einer Mineralgussstrategie.....	406
4.5	Roadmap und Fazit	409
5.	Supply-Strategie als Roadmap bei "Dust GmbH"	411
5.1	Die Firma „Dust“ GmbH.....	411
5.2	Ausgangssituation und Zielsetzung.....	412
5.3	Entwicklung der Supply Strategie als Roadmap	413
5.4	Aufbau des Lieferantenmanagements	418
5.5	Fazit	419
	Literaturverzeichnis	421
	Schlagwortverzeichnis	427

Teil 1:

Grundlagen der Supply- Strategie