

Integriertes Beschaffungsmarketing

**Der systematische Ansatz
im Wertschöpfungsprozess**

von

Prof. Dr. Günter Hofbauer

und

Dipl.-Betriebswirt (FH) Christian Bauer

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XIII

A. Einführung

1. Einkauf und Beschaffung - Allgemeine Betrachtung	1
1.1. Begriffe und Abgrenzungen	1
1.2. Bedeutung und Ziele der Beschaffung	2
2. Strategisches Beschaffungsmanagement und Beschaffungsstrategien	4
2.1. Begriffsdefinition und Aufgaben	4
2.2. Bestimmungsfaktoren der strategischen Entscheidung in der Beschaffung	5
2.3. Strategische Funktionen im Integrierten Beschaffungsmarketing	7
3. Prozessorientierung	9
3.1. Ausgangslage	9
3.2. Prozessdefinition	9
3.3. Zerlegung der Teilprozesse	10
3.4. Verdichtungsgrad	11
3.5. Zusammenfassung der Unternehmensprozesse	12

B. Integriertes Beschaffungsmarketing 13

1. Organisation	14
1.1. Aufbauorganisation, Ablauf Organisation und Beschaffungs- struktur	15
1.1.1. Aufbauorganisation	16
1.1.2. Ablauforganisation	18
1.1.3. Beschaffungsstruktur	19
1.2. Beschaffungsobjekte	20
•1.2.1. Produktionsmaterial	20
1.2.2. Gemeinkostenmaterial (Nicht-Produktionsmaterial)	21
1.2.3. Investitionen	22
1.3. Sourcing-Strategien - Klassifizierung	22
1.3.1. Unterscheidung nach geographischer Reichweite	23
1.3.2. Unterscheidung nach Anzahl der Lieferanten	24
1.3.3. Unterscheidung nach Umfang der gelieferten Leistung	26
1.4. IT-Systeme	28
1.4.1. Hardware/Software	28
1.4.2. Schnittstellenmanagement	30
1.5. Supply Chain Management	32
1.5.1. Elemente	33

1.5.2	Koordination der Supply Chain	34
1.6.	Personal	34
1.6.1	Anforderungsprofil	35
1.6.2	Identifizierung geeigneter Mitarbeiter	36
1.6.3.	Personalentwicklung	36
1.7.	Phasencontrolling: Organisation	37
2.	Bedarfserkennung	38
2.1.	Absatzseitige Bedarfsanalyse	40
2.1.1.	Initialphase	40
2.1.2.	Marktanalyse	42
2.1.3.	Produktanalyse	43
2.2.	Produktentwicklung	44
2.2.1.	Konzeption	45
2.2.2.	Entwurf	46
2.2.3.	Ausarbeitung	47
2.3.	Einteilung der zu verwendenden Bauteile	47
2.4.	Definition des Bedarfs	48
2.5.	Lastenheft	49
2.6.	Phasencontrolling: Bedarfserkennung	50
3.	Marktanalyse	52
3.1.	Beschaffungsgüter	53
3.1.1.	Beschaffungsseitige Daten	54
3.1.2.	Verwendungsseitige Daten	54
3.2.	Marktstrukturen	55
3.2.1.	Anbieterunterscheidung	55
3.2.2.	Nachfragerunterscheidung	57
3.3.	Marktentwicklungen	58
3.3.1.	Saisonale Marktschwankungen	58
3.3.2.	Konjunkturelle Marktschwankungen	58
3.3.3.	Trendbedingte Marktveränderungen	60
3.4.	Lieferanten	60
3.4.1.	Allgemeine Unternehmensdaten	60
3.4.2.	Spezielle produktbezogene Daten	61
3.4.3	Konditionen und Service	62
3.4.4.	Lieferanten- und Abnehmerbeziehungen	63
3.5.	Preise	64
3.6.	Instrumente	66
3.6.1.	Target Costing	66
3.6.2	Make-or-Buy-Entscheidung	69
3.7.	Phasencontrolling: Marktanalyse	73
4.	Qualifizierung	74
4.1.	Lieferantenzulassung	74
4.1.1.	Produktqualifikation	76
4.1.2.	Kommerzielle Überprüfung des Lieferanten	77
4.1.3	Managementsystem-Überprüfung	78
4.2.	Beurteilungsmethoden	79
4.2.1.	Selbsteinschätzung durch die Lieferanten	80

4.2.2.	Auditierung	82
4.2.3.	Assessment	83
4.3.	Lieferanteneinstufung	84
4.4.	Dokumentation	85
4.5.	Phasencontrolling: Qualifizierung	85
5.	Angebotsbearbeitung	86
5.1.	Anfragengestaltung	87
5.2.	Angebotseinholung	89
5.3.	Angebotsprüfung	90
5.3.1.	Formelle Angebotsprüfung	90
5.3.2.	Materielle Angebotsprüfung	91
5.4.	Angebotsvergleich	91
5.4.1.	Einfaktorenvergleich	92
5.4.2.	Mehrfaktorenvergleich	93
5.5.	Instrumente zum Angebotsvergleich	94
5.5.1.	Scoring-Modelle	95
5.5.2.	Preisanalysen	97
5.6.	Auswahl	100
5.7.	Phasencontrolling: Angebotsbearbeitung	101
6.	Vorklärung	102
6.1.	Vorbereitung	103
6.1.1.	Mentale Voraussetzungen	103
6.1.2.	Mentale Vorbereitung	104
6.1.3.	Sachliche Vorbereitung	105
6.1.4.	Planung der Strategien	106
6.1.5.	Organisatorische Vorbereitung	106
6.2.	Gesprächsdurchführung	108
6.2.1.	Einstimmungsphase	109
6.2.2.	Begrüßung und Vorstellung	109
6.2.3.	Überleitung zur Sache	110
6.2.4.	Sachvortrag und Gegebenheiten	111
6.3.	Typologien von Einkäufern und Verkäufern	113
6.3.1.	Kundengitter und Verkaufsgitter	114
6.3.2.	Zuordnung von Verkäufer- und Einkäuferprofilen	115
6.4.	Analyse und Nachbereitung	116
6.5.	Entscheidung	116
6.6.	Pflichtenheft	117
6.7.	Phasencontrolling: Vorklärung	118
7.	Verhandlung	120
7.1.	Vertragsgestaltung	121
7.1.1.	Vertragsarten	121
7.1.2.	Grundbestandteile eines Vertrags	122
7.1.3.	Weitergehende Bestandteile und Detaillierung	123
7.2.	Fixierung wichtiger Vertragsbestandteile	125
7.2.1.	Erfüllungsort	125
7.2.2.	Verpackung und Transport	126
7.2.3.	Abnahme	128

7.2.4.	Kosten	129
7.3.	Abwehrmuster gegen unfaire Verhandlungsführung	131
7.3.1	Unfaire Taktiken des Blockierens	133
7.3.2	Unfaire Taktiken des Angriffs und der Diskriminierung	134
7.3.3	Taktiken mit Finten	135
7.3.4.	Nachteilige Situation	136
7.4.	Phasencontrolling: Verhandlung	137
8.	Bestell-Management	138
8.1.	Bestellauslösung	139
8.1.1.	Bestellmengen und -termine	139
8.1.2.	Formen der Bestellung	141
8.1.3.	Inhalt der Bestellung	142
8.2.	Lieferüberwachung	142
8.2.1.	Auftragsbestätigung	143
8.2.2.	Order Tracking	143
8.3.	Wareneingang	145
8.3.1.	Qualitäts- und Quantitätskontrolle	145
8.3.2.	Reklamationsverfahren	147
8.4.	Zahlungsmanagement	148
8.5.	Exkurs: Unterscheidung von Geschäftstypen	150
8.5.1.	Produktgeschäft	150
8.5.2.	Systemgeschäft	151
8.5.3.	Anlagengeschäft	152
8.5.4.	Zuliefergeschäft	153
8.6.	Phasencontrolling: Bestell-Management	153
9.	Nutzung	155
9.1.	Kriterienkatalog	156
9.1.1.	Auswahl der Bewertungskriterien	157
9.1.2.	Auswahl der Entscheidungsträger	158
9.1.3.	Selektionsprinzipien	158
9.2.	Messung der Lieferantenleistung	162
9.2.1.	Bewertungsteam	162
9.2.2.	Bewertungsverfahren	164
9.2.3.	Durchführung der Leistungsmessung	164
9.3.	Darstellung der Bewertungen	167
9.3.1.	Lieferantenportfolio	167
9.3.2.	Polaritätenprofil	169
9.3.3.	Fieberkurven	169
9.4.	Auswertung	170
9.5.	Phasencontrolling: Nutzung	172
10.	Lieferantenentwicklung	174
10.1	Lieferantenstrategien	175
10.1.1.	Anforderungsprofile	175
10.1.2.	Ableitung des Handlungsbedarfs	176
10.2.	Maßnahmen	179
10.2.1.	Schließung von Leistungslücken	180
10.2.2.	Aufbau von System- und Modullieferanten	181

10.3. Lieferanten-Monitoring	183
10.4. Phasencontrolling: Lieferantenentwicklung	187
11. Beschaffungs-Controlling	188
11.1. Kontrollinhalte	189
11.2. Bestimmung der Erfolgskennziffern	191
11.3. Vorgabe der Soll-Größen	193
11.3.1. Interne Vorgaben	193
11.3.2. Externe Vorgaben	194
11.4. Messung, Analyse und Steuerung	195
11.4.1. Steuerungssystem	197
11.4.2. Berücksichtigung der Interdependenzen	197
11.5. Phasencontrolling: Beschaffungs-Controlling	200

C. Zusammenfassung

Glossar	205
Literaturverzeichnis	209
Sachverzeichnis	213