

Thomas Rudolph • Randy Drenth
Jan Niklas Meise
(Herausgeber)

Kompetenzen für Supply Chain Manager

Mit 52 Abbildungen und 8 Tabellen



fyl Springer

Inhaltsverzeichnis

Herausforderungen an die Kompetenzen moderner Supply Chain Manager.....	1
<i>Thomas Rudolph, Randy Drenth, Jan Niklas Meise</i>	
1 Herausforderungen für das Supply Chain Management.....	1
1.1 Erweiterte Aufgabenspektren im Supply Chain Management.....	1
1.2 Die zunehmende Bedeutung eines umfassenden Prozessverständnisses.....	3
2 Der Kompetenzansatz für das Supply Chain Management.. „.....	6
2.1 Identifikation und Ausbau von Basiskompetenzen im Supply Chain Management.....	6
2.2 Zentrale Erkenntnisse und Tendenzen der Einkaufsleiterbefragung.....	10
3 Die 10 Basiskompetenzen im Supply Chain Management.....	13
3.1 Rang 1: Geschäftsprozesskompetenz.....	14
3.2 Rang 2: Trendkompetenz.....	15
3.3 Rang 3: Transformationskompetenz.....	16
3.4 Rang 4: Kundenkompetenz.....	17
3.5 Rang 5: Kooperationskompetenz.....	18
3.6 Rang 6: Sozialkompetenz.....	18
3.7 Rang 7: Motivations- und Führungskompetenz.....	19
3.8 Rang 8: Konfliktkompetenz.....	20
3.9 Rang 9: Controlling- und Risikomanagementkompetenz..	21
3.10 Rang 10: Technologiekompetenz.....	22
4 Fazit und Ausblick auf das Buch.....	23
4.1 Auswirkungen des Kompetenzansatzes auf das Supply Chain Management.....	23
4.2 Supply Chain Management in Theorie und Praxis.....	25
Literatur.....	26

I Geschäftsprozesskompetenz

Supply Chain-orientierte Geschäftsprozesse zur Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit.....33

Hans-Jörg Bullinger, Michael Kühner

1	Ausgangssituation.....	33
2	Typische Probleme heutiger Logistikorganisationen.....	34
3	Zielsetzung Supply Chain Management.....	35
4	Erfolgsfaktoren einer Supply-Chain-orientierten Logistikorganisation.....	36
4.1	Supply-Chain-Planung.....	36
4.2	Prozessorganisation.....	36
4.3	Supply-Chain-Integration.....	37
4.4	Daten-und Dokumentenmanagement.....	38
4.5	Supply Chain Performance-Management.....	39
5	Zusammenfassung.....	40
	Literatur.....	40

Der neue Warenhandelsprozess der Migros..... 43

Rene Meyer

1	Sortimentsplanung (Category Management).....	43
1.1	Richtige Stammdaten.....	44
1.2	Stets aktuelle Sortimentsmodule.....	44
2	Operative Warenwirtschaft (Supply Chain Management).....	44
2.1	Filialnachschiebung.....	44
2.2	Distribution.....	46
2.3	Einkauf/Beschaffung.....	47
3	Geschäftsprozesskompetenz.....	48

II Trendkompetenz

Beschaffungstrends und Trendforschung..... 51

Udo Koppelman

1	Trendkompetenz - Was heisst das?.....	51
2	Beschaffungstrends.....	52
2.1	Leistungstrends.....	52
2.2	Mengentrends.....	53
2.3	Preistrends.....	53
2.4	Zeittrends.....	54

3	Trendrelevante Handlungsfelder.....	54
3.1	Situationsanalyse.....	56
3.2	Bedarfsanalyse.....	56
3.3	Marktanalyse.....	57
3.4	Lieferantenanalyse.....	57
3.5	Lieferantenverhandlung.....	58
4	Methoden der Trendforschung.....	58
	Literatur.....	60

Früherkennung und Bewertung von Trends als Grundlage eines effizienten SCMs.....61

Stefan Furrer, Randy Drenth

1	Einleitung.....	61
2	Die Ciba Spezialitätenchemie AG.....;	61
2.1	Organisation des Einkaufs bei Ciba.....	62
2.2	Die Anreiz-Beitragsthese.....	64
2.3	Beschaffung inFar East.....	65
2.4	Zusammenarbeit zwischen F&E und dem Einkauf.....	65
2.5	Trenderkennung bei Ciba.....	66
3	Fazit.....-	68
	Literatur.....	69

III Transformationskompetenz

Transformationskompetenz als Determinante der Beschaffungspersormance.....73

Marco Schmäh, Heinz Stark

1	Auslöser für Veränderungen der Leistungsstrukturen.....	73
2	Unternehmensvorteile durch arbeitsteilige Transformation.....	74
3	Transformationskompetenz für Beschaffungs-Change Management.....	76
3.1	Beschaffungs-Change Management.....	76
3.2	Wandel in der Transformationskompetenz.....	78
3.3	Transformationskompetenz als Objekt der Organisations- und Personalentwicklung.....	79
4	Transformationskompetenz und Beschaffungsstrategien für „Innovative Beschaffung“.....	83
5	Ausblick....."	84
	Literatur.....	85

Neuausrichtung der Beschaffungsorganisation der Netstal-Maschinen AG.....87
Paul Nart, Marco Zweifel, Randy Drenth

- 1 Transformationskompetenz.....87
- 2 Fallbeispiel e-jet bei Netstal-Maschinen AG.....88
- 3 Situationsanalyse.....89
- 4 Lösungsansätze.....89
- 5 Analyse.....90
 - 5.1 Variante Buy.....90
 - 5.2 Variante Make.....91
 - 5.3 Variante Make and Buy.....91
- 6 Entscheid und Umsetzung.....92
- 7 Lieferantenintegration in die Supply Chain.....94
- 8 Fazit.....95

IV Kundenkompetenz

Markt- und kundenorientierte Supply Chain Management-Kompetenzen.....99
Roman Boutellier, Stephan M. Wagner

- 1 Marktorientierung und Performance der Unternehmung.....99
- 2 Supply Chain Management und Marktorientierung.....100
- 3 Markt- und kundenorientierte SCM-Kompetenzen.....102
 - 3.1 SCM-Strategien.....102
 - 3.2 SCM-Prozesse und -Strukturen.....103
 - 3.3 SCM-Mitarbeiter.....104
- 4 Kundenwert durch SCM und Performance des Unternehmens. 105
- 5 Fazit.....107
- Literatur.....107

Kundenkompetenz als Schlüsselfaktor des SCM bei Swisscom Mobile.....109
Adrian Jungo, Randy Drenth

- 1 Kundenorientierung: Vom Push- zum Pullprinzip.....109
- 2 Kundenorientiertes Supply Chain Management.....110
- 3 Fallbeispiel Swisscom Mobile.....112
 - 3.1 Lieferverfügbarkeit als Bindungsfaktor.....113
 - 3.2 Problemfelder hinsichtlich der Warenverfügbarkeit.....114
 - 3.3 Lösungsansätze.....114

3.4	Data Warehouse.....	116
3.5	Advanced Planning and Scheduling System (APS).....	116
	Literatur.....	117

V Kooperationskompetenz

Kooperation und Partnerschaft im Wertschöpfungsnetzwerk.....121

Paul Schönsleben, Robert Alard

1	Trend zur unternehmensübergreifenden Kooperation..-	121
2	Richtlinien für die Gestaltung effizienter Wertschöpfungspartnerschaften.....	123
	Literatur.....	126

Vom Konfliktmodell zur Partnerschaft.....127

Jürg Rückert

1	Aufgabenorientiertes und kooperatives Marketing.....	127
1.1	Konfliktmodell.....	128
1.2	Partnerschaftsmodell.....	129
2	Schlussbetrachtung.....	134
	Literatur.....	135

VI Sozialkompetenz

Sozialkompetenz im Beschaffungshandeln.....139

Elisabeth Fröhlich

1	Sozialkompetentes Beschaffungshandeln - der Versuch einer inhaltlichen Charakterisierung.....	139
2	Facetten sozialkompetenten Beschaffungshandelns.....	140
3	Trends in der Beschaffung: Pointierung sozialkompetenten Beschaffungshandelns.....	145
	Literatur.....	148

Sozialkompetenz in der Beschaffungspraxis.....149

Hans Kalberer, Randy Drenth

1	Was muss ein Supply Chain Manager können?.....	149
2	Was ist Sozialkompetenz?.....	150

XII Inhaltsverzeichnis

3 Wie kann man Sozialkompetenz aufbauen?.....	151
4 Fallbeispiel Büro-Fürer AG.....	153
Literatur.....	155
Anhang.....	156

VII Motivations- und Führungskompetenz

Führungskompetenz für Supply Chain Manager.....161

Heike Bruch, Bernd Vogel

1 Indirekte und direkte Führung als Grundperspektiven der Führung.....	161
1.1 Transaktionale Führung.....	162
1.2 Transformationale Führung.....	163
2 Leadership als Energiemanagement.....	165
3 Zunehmend anspruchsvolleres Führungsverhalten.....	168
Literatur.....	168

Persönlichkeitszentrierte Führungskomponente.....171

Norbert A. Harlander

1 Zur Idee moderner Führung oder wie kann ich Mitarbeiterführung grundsätzlich verstehen?.....	172
2 Zum Verständnis eines dynamischen Unternehmens oder wie kann ich ein modernes Unternehmen umfassend begreifen?.....	173
3 Zur Einführung in meine Führungs-Persönlichkeit oder wie kann ich mein Wissen um meine Persönlichkeit ausbauen?.....	175
4 Zur Praxis kooperativer Mitarbeiterführung oder wie kann ich meine Führungs-Kompetenz ganz pragmatisch weiterentwickeln?.....	177
5 Zum Abschluss: Ermutigungen zu echter Führung.....	181

VIII Konfliktkompetenz

Strategien der Konflikt diagnose und -bewältigung.....187

Heinz-Jürgen Trappmann

1 Konflikte gehören zum Leben.....	187
2 Balance zur erfolgreichen Konfliktbewältigung.....	188
3 Verhaltenstipps.....	189

4	Konflikt-Merkmale.....	190
4.1	Merkmale für Gruppenkonflikte.....	191
4.2	Merkmale für organisatorische Konflikte.....	192
5	Einstellungen zu anderen Menschen.....	195
6	Konfliktdiagnose.....	196
7	Strategien der Konfliktbewältigung.....	198
7.1	Mein persönlicher Konfliktstil.....	199
7.2	Übung: Persönliche Konfliktstile.....	199
8	Das kooperative Konfliktgespräch - in sechs Schritten.....	202
9	Kontroverse Verhandlung.....	203
9.1	Spannungsfeld einer kontroversen Verhandlung.....	204
9.2	Kontroverse Verhandlung.....	204
	Literatur.....	206
	Konfliktkompetenz.....	207
	<i>Ulrich Witschi</i>	
1	Einleitung.....	207
2	Definitionen.....	208
3	Wie entsteht ein Konflikt?.....	208
4	Konfliktebenen.....	209
4.1	Sachebene.....	210
4.2	Zwischenmenschliche Ebene.....	210
4.3	Persönliche Ebene.....	211
5	Voraussetzung für Konfliktkompetenz.....	212
6	Konfliktidentifizierung und Analyse.....	213
7	Konfliktsituationen im Bereich des Supply Chain Management.....	214
8	Konfliktlösung durch Mediationsverfahren.....	218
9	Fazit.....	218

IX Controlling und Risikomanagementkompetenz

	Instrumente und Ansatzpunkte für das Supply Chain Controlling.....	223
	<i>Michael Essig</i>	
1	Controlling-Konzeptionen für Beschaffungs- und Supply Chain Management.....	223
2	Grundkonzept: Der Controllingkompetenz-Würfel.....	224

XIV Inhaltsverzeichnis

2.1	Die Dimensionen des Würfels: Konzeptionsumfang, Erfolgsmassstab und Analyseobjekt des Beschaffungs- und Supply Chain Controlling.....	224
2.2	Die Felder des Würfels: Von der Einkaufs- und Logistikkostenrechnung zum Supply Chain Controlling.....	226
3	Kompetenzfelder und Instrumente des Beschaffungs- und Supply Chain Controlling.....	227
3.1	Instrumente der Kosten- und Leistungsrechnung auf Unternehmensebene.....	227
3.2	Controlling von Lieferbeziehungen: Total Value of Relationship.....	228
3.3	Supply Chain Controlling zur Netzwerksteuerung.....	230
	Literatur.....	233

Controllingkompetenz am Beispiel dm-drogerie markt.....237

Petra Mostberger

1	Controlling im Kontext der Unternehmensphilosophie.....	237
2	Kernkompetenzen-Mix als Erfolgsfaktor im Supply Chain Controlling.....	237
2.1	Kernkompetenzbereich Organisation und Mitarbeiter....	239
2.2	Kernkompetenz Kooperationsfähigkeit.....	240
2.3	IT: Unterstützung und Verbindung.....	241
3	Ausblick über das Zusammenspiel des Kernkompetenz-Mix....	242
	Literatur.....	243

X Technologiekompetenz

Technologiekompetenz: Innovation durch Lieferanten.....247

Oliver Gassmann, Timo Wolff

1	Steigende Bedeutung der Innovation durch Lieferanten.....	247
2	Innovationskooperation mit Lieferanten eröffnet Chancen.....	249
3	Hürden beim gemeinsamen Innovieren mit Lieferanten.....	251
4	Technologiekompetenz: Schlüssel für die Führung von Lieferanten.....	253
	Literatur.....	254

Technologiekompetenz - Innovative Wege des E-Sourcing.....	255
<i>Stephan Hänni, Randy Drenth</i>	
1 Technologiekompetenz im Beschaffungskontext.....	255
2 Fallbeispiel BELIMO Automation AG.....	256
2.1 E-Procurement Strategie.....	256
2.2 Restrukturierung des Prozessablaufs.....	258
2.3 Kostenoptimierung durch E-Procurement Ausschreibungen und Lieferantendatenbank.....	260
Literatur.....	261
Autorenverzeichnis.....	263