

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
1. Die strategische Beschaffung als wissenschaftliches Analyseobjekt	1
1.1 Die Beschaffung in industriellen Unternehmen	2
1.1.1 Die Begriffsdefinition und Zielsetzungen der Beschaffung	2
1.1.2 Bedeutungswandel und Veränderungen in der Beschaffung	5
1.2 Die strategische Planung	10
1.2.1 Definition und Wesen der strategischen Planung	10
1.2.2 Die hierarchische Planung als Vorgehensweise zur Lösung komplexer Probleme	12
1.2.3 Implikationen der strategischen Planung für den Beschaffungsbereich	16
1.3 Der Automobilmarkt als Anwendungsfall	19
1.3.1 Die Wettbewerbssituation der Automobilhersteller im Weltmarkt	20
1.3.2 Entwicklungen und Trends in der Automobilbranche	22
1.4 Gang der Untersuchung	27
2. Möglichkeiten zur Gestaltung der Fertigungstiefe	31
2.1 Die Eigenfertigung als hierarchische Koordinationsform von Vorprodukten	31
2.1.1 Der Eigenfertigungsanteil bei den Automobilherstellern	32
2.1.2 Vor- und Nachteile eines hohen Eigenfertigungsanteils	33

2.2 Die Fremdfertigung als Bezug von Einzelteilen über den Markt unter wettbewerblichen Gesichtspunkten	36
2.2.1 Ziele eines hohen Fremdfertigungsanteils	38
2.2.2 Auswirkung der Fertigungstiefenentscheidung auf andere Unternehmensbereiche	41
2.3 Die Kooperationen (Hybride Arrangements) als Lösungsweg zwischen den Extremformen Markt und Hierarchie	43
2.3.1 Definition des Kooperationsbegriffes	44
2.3.2 Ziele von Abnehmer-Zulieferer-Kooperationen	47
2.3.3 Chancen und Risiken von Kooperationen	51
2.3.3.1 Risiken bei kooperativer Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer	52
2.3.3.2 Vorteile kooperativer Verhaltensweisen zwischen Lieferant und Hersteller	55
2.3.4 Praxisvergleich zwischen Europa und Japan	57
2.4 Die Transaktionskostentheorie und ihre Eignung zur Entscheidungsunterstützung in der Beschaffung	62
2.4.1 Einführung in die Transaktionskostentheorie	62
2.4.2 Einsatzmöglichkeiten des Transaktionskosten-Ansatzes innerhalb der Beschaffung	65
3. Methoden zur Bewertung der Kunden-Lieferanten-Beziehung in der Literatur	71
3.1 Verfahren der Kostenrechnung	71
3.2 Prozeßorientierte Methoden	74
3.2.1 Veränderungen und Auswirkungen des Produktlebenszyklus	74
3.2.2 Verwendung der Skaleneffekte und der Erfahrungskurve innerhalb der Beschaffungspolitik	76

3.2.3 Berücksichtigung der Technologieattraktivität bei der Vergabe- entscheidung von Bauteilen	80
3.3 Methoden mit langfristiger, ganzheitlicher Betrachtungsweise	82
3.3.1 Die Orientierung nach den Kernkompetenzen im Unternehmen	82
3.3.1.1 Theoretische Grundlagen zum Ansatz der Kernkompetenzen	83
3.3.1.2 Die praktische Anwendung und der Einsatz des Kernkompetenz-Ansatzes innerhalb der Beschaffung	85
3.3.2 Der Einsatz der Portfoliotechnik für die Beschaffung	88
3.3.2.1 Grundprinzipien der Portfoliotechnik	89
3.3.2.2 Anwendung der Portfoliotechnik im Beschaffungsbereich	90
3.3.2.3 Kritische Beurteilung der Portfoliotechnik	92
3.3.3 Das Gefangenendilemma als Erklärungsansatz für kooperative Zusammenarbeit	93
4. Das Buying Center und Modelle strategischer Pla- nung in der Beschaffung	97
4.1 Die Verwendung des Buying Center-Gedankens für Entschei- dungen in der Beschaffung	97
4.1.1 Das Buying Center als theoretisches Erklärungsmodell	98
4.1.2 Die Übertragung der Buying Center-Idee in die Praxis	98
4.1.2.1 Die Notwendigkeit zur Berücksichtigung anderer Unternehmensbereiche bei Beschaffungsentscheidungen	100
4.1.2.2 Einflußfaktoren auf die Bildung eines Buying Centers	104
4.2 Modelle für Abnehmer-Zuliefer-Kooperationen	106
4.2.1 Kooperationsmodell nach KAUFMANN	107
4.2.2 Strategisches Beschaffungsmodell nach WOLTERS	110
4.3 Defizite bisheriger Instrumente und Modelle im strategischen Beschaffungsmanagement	113

5. Implementierung einer Beschaffungsstrategie in industriellen Großunternehmen	117
5.1 Die Grundkonzeption des Gesamtmodells	117
5.1.1 Aufbau und Inhalt des strategischen Beschaffungsmodells	118
5.1.2 Der strategische Beschaffungsprozeß als hierarchisches Planungssystem	122
5.2 Das Modular Sourcing zur Unterstützung der Zerlegung des Endproduktes in einzelne Bauteile	126
5.2.1 Die Grundgedanken und Begriffsdefinitionen im Modular Sourcing	126
5.2.1.1 Begriffsdefinitionen im Modular Sourcing	126
5.2.1.2 Veränderungen innerhalb der Wertschöpfungskette durch die Modularisierung von Bauteilen	129
5.2.2 Vor- und Nachteile der Modulbildung	132
5.2.2.1 Vorteile von Modular Sourcing innerhalb der Wertschöpfungskette	133
5.2.2.2 Nachteile von Modular Sourcing	136
5.2.3 Die Anwendung in der Praxis	137
5.2.4 Ergebnisse der Modulbetrachtung und Schnittstellen zu einem marktorientierten Entwicklungsmanagement	140
5.3 Kernkompetenz zur Entscheidungsunterstützung bei der Bestimmung potentieller Kaufteile	144
5.3.1 Beschaffungsentscheidungen auf Basis von Kernkompetenzen	144
5.3.2 Vor- und Nachteile der Fokussierung auf Kernkompetenzen	147
5.3.3 Ergebnisse der Betrachtung von Kernkompetenzen und Interdependenzen zum vorgelagerten Planungsschritt	149
5.4 Weltweite Beschaffungsmarktanalyse als Instrument zur Gewinnung von Informationen	151
5.4.1 Der Grundgedanke der weltweiten Beschaffungsmarktanalyse	152
5.4.1.1 Die allgemeine Bedeutung des internationalen Handels	152

5.4.1.2	Theoretische Grundlagen der Beschaffungsmarktforschung	154
5.4.1.3	Grundzüge und Bedeutung der weltweiten Beschaffungs- analyse für die Internationalisierung in der Beschaffung	159
5.4.2	Implikationen für die Praxis	161
5.4.3	Ergebnisse der weltweiten Beschaffungsmarktanalyse und Inter- dependenzen zu vorgelagerten Planungsschritten	164
5.5	Die Berücksichtigung von Global und Local Sourcing als Reaktion der Beschaffung auf die Internationalisierungstendenzen der Unternehmen	169
5.5.1	Begriffsabgrenzung und Veränderungen von Local und Global Sourcing	169
5.5.1.1	Begriffsdefinitionen von Local und Global Sourcing	170
5.5.1.2	Veränderungen im Unternehmen durch die Umsetzung von Local und Global Sourcing	172
5.5.2	Vor- und Nachteile bei Global bzw. Local Sourcing	175
5.5.2.1	Vorzüge einer Beschaffung auf dem nationalen Markt	175
5.5.2.2	Vorzüge einer internationalen Betrachtungsweise in der Beschaffung	178
5.5.3	Die Festlegung der Beschaffungsregion in der Praxis	180
5.5.4	Ergebnisse der Global und Local Sourcing-Untersuchung und Interdependenzen zu vorgelagerten Planungsschritten	184
5.6	Die Festlegung über die Anzahl an Lieferanten mit Hilfe von Single und Multiple Sourcing	186
5.6.1	Die Festlegung einer Lieferantenzahl für die Beschaffung von Kaufteilen	186
5.6.1.1	Möglichkeiten zur Bestimmung einer „optimalen“ Lieferantenzahl	187
5.6.1.2	Begriffdefinition von Single und Multiple Sourcing	190
5.6.2	Vor- und Nachteile von Single und Multiple Sourcing	195
5.6.2.1	Vorteile einer Mehrquellenbelieferung	195
5.6.2.2	Vorteile einer Einquellenbelieferung	197
5.6.3	Die Umsetzung in der Praxis	201

5.6.4 Ergebnisse der Single und Multiple Sourcing-Untersuchung und Interdependenzen zu vorgelagerten Planungsschritten	204
5.7 Die Lieferantenauswahl und die Art der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Lieferant	206
5.7.1 Die Lieferantenauswahl im Beschaffungsprozeß	207
5.7.1.1 Auswahlkriterien bei der Lieferantenwahl	207
5.7.1.2 Verfahren der Lieferantenbewertung	210
5.7.2 Die Entscheidung über die Art der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Lieferant	213
5.7.2.1 Lieferanten-Entwicklungsprogramme als Maßnahme zur besseren Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferindustrie	214
5.7.2.2 Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Lieferant und Möglichkeiten ihrer Ausgestaltung	218
5.7.3 Ergebnisse der Lieferantenauswahl und Interdependenzen zu vorgelagerten Planungsschritten	223
5.8 Kritische Würdigung des strategischen Beschaffungsmodells	226
6. Abschließende Bemerkungen und Ausblick	229
Literaturverzeichnis	231

Abbildungsverzeichnis

1-1	Entwicklung des Beschaffungsmanagements	18
1-2	Entwicklung der weltweiten PKW-Produktion	21
1-3	Entwicklung der Fertigungszeiten für VW-Fahrzeuge	24
2-1	Die Fertigungstiefe deutscher Automobilhersteller 1987 und 1995	32
2-2	Typen von Zulieferunternehmen	37
2-3	Wechsel zwischen Markt-, Hybrid- und interner Koordination	67
3-1	Produktlebenszyklen bei VW-Golf-Modellen	75
3-2	Skaleneffekt bei unterschiedlichen Kapazitäten	77
3-3	Erfahrungskurve	78
3-4	Technologie-Lebenszyklus	81
3-5	Markt-/Kompetenz-Matrix	91
4-1	Interdisziplinäres Zusammenspiel bei Einkaufsentscheidungen	99
4-2	Konträre Interessen der Konstruktion und Beschaffung	103
4-3	Strategisches Beschaffungsmodell nach KAUFMANN	108
4-4	Koordination der Beschaffungsumfänge	110
5-1	Teilbereiche und Aufgabenstellungen an die strategische Beschaffung	118
5-2	Einordnung der Modelle von KAUFMANN und WOLTERS	121
5-3	Hierarchischer Beschaffungsprozeß	123
5-4	Traditionelle Beschaffung und Modular Sourcing	127
5-5	Schnittstellen des marktorientierten Entwicklungsmanagements und der strategischen Beschaffung	143
5-6	Unterscheidung der Kern- und Kannbereiche	146
5-7	ABC-Analyse	165
5-8	XYZ-Analyse	166
5-9	ABC/XYZ-Analyse	167

5-10	Abgrenzung zwischen dem traditionellen Einkauf und Global Sourcing	173
5-11	Global Sourcing in der Praxis am Beispiel der Audi AG	181
5-12	Phasen der weltweiten Bearbeitung des Beschaffungsmarktes	183
5-13	Abgrenzungsproblematik bei der Definition von Single Sourcing	191
5-14	Single Sourcing bei deutschen Automobilherstellern	202
5-15	Entwicklung der Direktlieferanten in der deutschen Automobilbranche	203
5-16	Sourcing-Würfel	205
5-17	Lieferanten-Entwicklungsprogramme der deutschen Automobilindustrie	215