

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Abbildungsverzeichnis..... | 13 |
| Abkürzungsverzeichnis..... | 15 |
| 1 Zeit im Wandel..... | 17 |
| 1.1 Abwehr der Magersucht..... | 17 |
| 1.1.1 Marktveränderungen..... | 17 |
| 1.1.2 Bedeutungszuwachs der Beschaffung..... | 18 |
| 1.1.3 Erfordernis des Zusammenwirkens..... | 20 |
| 1.1.4 Erfolgspotential Mensch..... | 22 |
| 1.2 Dynamische Netzwerkarchitektur..... | 23 |
| 1.2.1 Bezugsgruppen und Lebenszyklus..... | 23 |
| 1.2.2 Dynamik-Prinzip..... | 33 |
| 1.2.2.1 Visionsorientierung..... | 38 |
| 1.2.2.2 Selbst-Lern-Orientierung..... | 39 |
| 1.2.2.3 Zeitorientierung..... | 39 |
| 1.2.2.4 Qualitätsorientierung..... | 41 |
| 1.2.2.5 Risikoorientierung..... | 41 |
| 1.2.2.6 Humanorientierung..... | 41 |
| 1.2.3 Dynamik und konstitutive Entscheidungen..... | 41 |
| 1.2.4 Netzwerk-Organisation..... | 42 |
| 1.2.4.1 Kompetenzpartnerschaft..... | 42 |
| 1.2.4.2 Kompetenzpartner-Netze..... | 44 |
| 1.2.4.3 Funktionüberschneidendes Management..... | 48 |
| 1.3 Wissen – Die zweite Dimension der Produktionsfaktoren..... | 52 |
| 1.4 Kompetenzen der Netzwerkpartner..... | 56 |
| 1.4.1 Kernkompetenzen im Partnernetzwerk..... | 57 |
| 1.4.2 Handlungskompetenzen..... | 65 |
| 1.4.3 Die Krise als Chance..... | 67 |
| 1.4.3.1 Mikropolitisches Konfliktfeld..... | 67 |
| 1.4.3.2 Vorausschauende Konfliktvermeidung..... | 70 |
| 1.4.3.3 Potentiale der Konfliktbehandlung..... | 71 |
| 1.4.3.4 Umgang mit Komplexität..... | 77 |

→ in Verb. m. Ress. ! im Kapitel

1.4.1

?

| | | |
|----------|---|------------|
| 2 | Organisation im Wandel | 79 |
| 2.1 | Prozesse und Strukturen..... | 79 |
| 2.2 | Die Komplexität der Vereinfachung..... | 83 |
| 2.2.1 | Funktionale Organisation..... | 85 |
| 2.2.1.1 | Spezialisierung und Koordination..... | 85 |
| 2.2.1.2 | Funktionalorganisation..... | 86 |
| 2.2.1.3 | Konfiguration..... | 87 |
| 2.2.1.4 | Formalisierung und Standardisierung..... | 89 |
| 2.2.2 | Kernprozeßgestaltung..... | 92 |
| 2.2.3 | Integrative Organisation..... | 93 |
| 2.3 | Den Wandel gestalten..... | 102 |
| 2.3.1 | Gestaltungskonzepte..... | 102 |
| 2.3.1.1 | Organisationsplanung..... | 103 |
| 2.3.1.2 | Reorganisation..... | 104 |
| 2.3.1.3 | Organisationsentwicklung..... | 105 |
| 2.3.1.4 | Business Reengineering..... | 109 |
| 2.3.1.5 | Change Management..... | 110 |
| 2.3.2 | Organisatoren des Wandels..... | 114 |
| 2.3.2.1 | Leitungsmitglieder..... | 114 |
| 2.3.2.2 | Organisatoren..... | 115 |
| 2.3.2.3 | Personalentwickler..... | 115 |
| 2.3.2.4 | Berater..... | 115 |
| 2.3.2.5 | Prozeßbegleiter..... | 117 |
| 2.3.3 | Phasen des Wandels..... | 118 |
| 2.3.3.1 | Orientierung und Kontaktaufnahme..... | 118 |
| 2.3.3.2 | Perzeption und Sensibilisierung..... | 120 |
| 2.3.3.3 | Planung und Experimente..... | 120 |
| 2.3.3.4 | Realisierung und Evaluation..... | 121 |
| 2.3.4 | Die Selbst-Lern-Organisation..... | 123 |
| 2.3.5 | Auslöser Organisationalen Lernens..... | 127 |
| 3 | Beschaffung im Wandel | 131 |
| 3.1 | Stellenwert Beschaffungsmanagement..... | 131 |
| 3.1.1 | Lieferanten, Zulieferer und Unterauftragnehmer..... | 135 |
| 3.1.2 | Teilfunktion Logistik..... | 137 |
| 3.1.2.1 | Begriffliche Abgrenzung..... | 137 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 3.1.2.2 | Dimensionen der Logistik..... | 140 |
| 3.1.2.3 | Ziele, Zwecke und Aufgaben der Logistik..... | 141 |
| 3.1.2.4 | Beschaffungslogistik..... | 142 |
| 3.1.3 | Teilfunktion Einkauf..... | 145 |
| 3.1.3.1 | Begriffliche Abgrenzung..... | 145 |
| 3.1.3.2 | Operativer vs. strategischer Einkauf..... | 147 |
| 3.1.4 | Beschaffungsmanagement..... | 148 |
| 3.1.4.1 | Begriffliche Abgrenzung..... | 150 |
| 3.1.4.2 | Potentiale der Kostenbeeinflussung..... | 151 |
| 3.1.4.3 | Potentiale crossfunktionaler Entwicklungsteams..... | 154 |
| 3.2 | Ausgewählte Methoden und Instrumente..... | 157 |
| 3.2.1 | ABC-Analyse/XYZ-Analyse..... | 157 |
| 3.2.2 | Portfolio-Analyse..... | 159 |
| 3.2.3 | Bündelung..... | 169 |
| 3.3 | Möglichkeiten organisatorischer Gestaltung..... | 170 |
| 3.3.1 | Unternehmensbezogene Gestaltungsformen..... | 170 |
| 3.3.1.1 | Zentraleinkauf..... | 170 |
| 3.3.1.2 | Dezentrale Beschaffung..... | 171 |
| 3.3.1.3 | Mischformen zentraler und dezentraler Beschaffung..... | 172 |
| 3.3.2 | Funktionsbezogene Gestaltungsformen..... | 172 |
| 3.3.2.1 | Funktionsorientierte Organisation..... | 173 |
| 3.3.2.2 | Objektorientierte Organisation..... | 173 |
| 3.3.2.3 | Matrix-Organisation..... | 174 |
| 3.3.2.4 | Crossfunktionale Organisation..... | 174 |
| 3.3.3 | Organisationspraxis des aktuellen Beschaffungsmanagements..... | 176 |
| 3.3.3.1 | Internationale Procurement Offices..... | 176 |
| 3.3.3.2 | Corporate Purchasing..... | 176 |
| 3.3.3.3 | Main User Convoy..... | 177 |
| 3.3.3.4 | Materialgruppenmanagement..... | 178 |
| 3.4 | Dynamisierung durch Just-in-Time (JIT)..... | 184 |
| 3.4.1 | Just-in-Time im Unternehmen..... | 187 |
| 3.4.2 | Just-in-Time beim Zulieferer..... | 191 |
| 3.4.3 | Risiken der Just-in-Time-Strategie..... | 193 |
| 3.4.4 | Perspektiven der Just-in-Time-Strategie..... | 195 |
| 3.4.5 | Verbrauchsorientierte KANBAN-Steuerung..... | 196 |
| 3.5 | Dynamisierung der Produktentstehung..... | 200 |
| 3.5.1 | Konventionelle Produktentwicklung..... | 200 |

| | | |
|---------|--|------------|
| 3.5.2 | Simultaneous Engineering | 203 |
| 3.5.3 | Vom Prototyp zum Rapid Prototyping | 206 |
| 3.5.4 | Der Einkäufer als Moderator des SE-Teams | 210 |
| 3.5.5 | Vom CIM- zum Lean-Gedanken | 212 |
| 3.5.6 | Prozeßorientierung im Netzwerk | 214 |
| 3.5.7 | Rationalisierungspotentiale durch Mehrfachnutzung | 217 |
| 3.6 | Sourcing-Strategien | 218 |
| 3.6.1 | Outsourcing und Insourcing | 218 |
| 3.6.2 | Local- und Global-Sourcing | 222 |
| 3.6.3 | Single- und Multiple-Sourcing | 223 |
| 3.6.4 | Modular- und System-Sourcing | 225 |
| 3.7 | Ein Netzwerk kompetenter Partner | 229 |
| 3.7.1 | Entwicklungen im Hersteller-Lieferanten-Verhältnis | 229 |
| 3.7.1.1 | Lieferantenauswahl | 230 |
| 3.7.1.2 | Beziehungspflege und Verhandlung | 236 |
| 3.7.2 | Varianten im Leistungsumfang | 237 |
| 3.7.2.1 | Der Teilefertiger | 238 |
| 3.7.2.2 | Der Produktionsspezialist | 239 |
| 3.7.2.3 | Der Entwicklungspartner | 240 |
| 3.7.2.4 | Der Wertschöpfungspartner | 242 |
| 3.7.3 | Unternehmensnetzwerke | 243 |
| 3.7.3.1 | Japanische Unternehmensnetzwerke | 243 |
| 3.7.3.2 | Dynamische Kompetenzpartnerschaften | 251 |
| 3.7.3.3 | Netzwerkmanagement | 255 |
| | Fazit | 257 |
| | Literaturverzeichnis | 261 |
| | Stichwortverzeichnis | 283 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Abb. 1: Anspruchspartner | 25 |
| Abb. 2: Unternehmenslebenszyklus | 30 |
| Abb. 3: Übersicht über mögliche Nutzenpotentiale | 35 |
| Abb. 4: Die sechs Architekturdimensionen | 37 |
| Abb. 5: Konstitutive und dynamische Unternehmensentscheidungen | 42 |
| Abb. 6: Merkmale des Kooperationsbegriffs | 43 |
| Abb. 7: Merkmale der Konzentration | 44 |
| Abb. 8: Beziehungsgeflecht | 47 |
| Abb. 9: Idealtypen der Netzwerkorganisationen | 48 |
| Abb. 10: Schnittstellen = Basis der Verbesserung | 49 |
| Abb. 11: Vernetzung in Systemen und von Systemen | 51 |
| Abb. 12: Faktorkombination in 1. und 2. Dimension | 53 |
| Abb. 13: Kompetenzstruktur | 56 |
| Abb. 14: Erschließung von Zugängen und Kernkompetenzen | 59 |
| Abb. 15: Parallelzugänge zu den Kernkompetenzen | 61 |
| Abb. 16: Individuelle und kollektive Wurzeln der Kernkompetenz | 63 |
| Abb. 17: Handlungskompetenz | 66 |
| Abb. 18: Konflikt - Basis der Innovation | 71 |
| Abb. 19: Phasenmodell zur historischen Betrachtung der Konflikthandhabung | 72 |
| Abb. 20: Effizienz vs. Effektivität | 74 |
| Abb. 21: Ambiguitätsintoleranz | 75 |
| Abb. 22: Erscheinungsformen und Ursachen von Komplexität | 77 |
| Abb. 23: Fehler in komplexen Situationen | 78 |
| Abb. 24: Organisation | 79 |
| Abb. 25: Organisationsbildung | 80 |
| Abb. 26: Organisatorische Gestaltung | 83 |
| Abb. 27: Funktionale Organisation | 86 |
| Abb. 28: Idealtypen von Mehrlinien- und Stabslinien-Organisationen | 87 |
| Abb. 29: Einliniensystem mit Dotted Lines / Beispiel einer Matrix-Organisation | 88 |
| Abb. 30: Funktionale Organisation/Divisionale bzw. Spartenorganisation | 91 |
| Abb. 31: Integrative Organisation | 93 |
| Abb. 32: Crossfunktionalität | 94 |
| Abb. 33: Wertschöpfungsanteile am Unternehmensprozeß | 96 |
| Abb. 34: Wertschöpfungskette und Stufen der Wertschöpfung | 97 |
| Abb. 35: Aufgabenintegration im Team | 100 |
| Abb. 36: Konzepte des Wandels | 103 |
| Abb. 37: Eine Provokation | 113 |
| Abb. 38: Win-Win-Situation | 119 |
| Abb. 39: Wissensmanagement und Unternehmenskultur | 128 |
| Abb. 40: Veränderte Rahmenbedingungen für das Beschaffungsmanagement | 131 |
| Abb. 41: Veränderte Rahmenbedingungen für die Produktionswirtschaft | 132 |
| Abb. 42: Produktionsbezogene Konsequenzen dynamischer Rahmenbedingungen | 133 |

| | |
|--|-----|
| Abb. 43: Die Funktionen der Beschaffung..... | 145 |
| Abb. 44: Faktorenbeschaffung..... | 146 |
| Abb. 45: Aufgaben des Einkaufs nach strategischen und operativen Anteilen..... | 148 |
| Abb. 46: Gestalten, Lenken und Entwickeln als Aufgabe des Beschaffungsmanagements..... | 149 |
| Abb. 47: Beschaffungsmanagement..... | 149 |
| Abb. 48: Kostenschwerpunkte der Lieferanten..... | 152 |
| Abb. 49: Einflüssebenen..... | 153 |
| Abb. 50: Lieferanteneinbindung..... | 154 |
| Abb. 51: Beispiel einer ABC-Verteilung..... | 158 |
| Abb. 52: Beispiel Einkaufs-Portfolio-Analyse I..... | 160 |
| Abb. 53: Produktlebenszyklus..... | 164 |
| Abb. 54: Erfolgsfaktoren des Lieferanten..... | 165 |
| Abb. 55: Erfolgsfaktoren des Nachfragers..... | 166 |
| Abb. 56: Einkaufs-Portfolio-Analyse II..... | 167 |
| Abb. 57: Einkaufs-Portfolio III..... | 168 |
| Abb. 58: Gliederungsdimensionen des Beschaffungsmanagements..... | 173 |
| Abb. 59: Bindeglied 'Einkauf'..... | 174 |
| Abb. 60: Schematische Darstellung der Einkaufsorganisation..... | 177 |
| Abb. 61: Rollenverständnis und Kernaufgaben des Projekteinkäufers im Team..... | 180 |
| Abb. 62: Anfrageprozeß..... | 181 |
| Abb. 63: Änderungsmanagement..... | 182 |
| Abb. 64: Die Komponenten des Just-in-Time-Prinzips..... | 189 |
| Abb. 65: KANBAN-Innerbetriebliche Steuerung des Materialflusses..... | 198 |
| Abb. 66: Schritte zur Produktentwicklung..... | 201 |
| Abb. 67: Traditionelle Entwicklungs-Systemtechnik..... | 202 |
| Abb. 68: Simultaneous Engineering..... | 204 |
| Abb. 69: Produktlebenszyklus incl. der Entwicklungsperiode..... | 205 |
| Abb. 70: Konzepte in der Produktentwicklung I..... | 207 |
| Abb. 71: Konzepte der Produktentwicklung II..... | 207 |
| Abb. 72: Konzepte in der Produktentwicklung III..... | 208 |
| Abb. 73: Meilensteinfolge eines SE-Projektes..... | 211 |
| Abb. 74: SE-Team..... | 211 |
| Abb. 75: Schematische Darstellung einer Prozesskette..... | 215 |
| Abb. 76: Vernetzung der Prozesswelt..... | 216 |
| Abb. 77: Bestimmung der Objekte für eine Make-or-Buy-Entscheidung Outsourcing..... | 220 |
| Abb. 78: Prozeß der Lieferantenauswahl..... | 232 |
| Abb. 79: Anfrageprozeß und Lieferantenauswahl..... | 234 |
| Abb. 80: Lieferantenreduzierung vs. Lieferantenoptimierung..... | 236 |
| Abb. 81: Varianten im Leistungsumfang des Zulieferers..... | 237 |
| Abb. 82: Pyramidenförmige Struktur der japan. Industrie am Bsp. der Automobilproduktion..... | 245 |
| Abb. 83: Horizontale Unternehmensnetzwerke: Keiretsu..... | 250 |
| Abb. 84: Wettbewerbsrechte..... | 252 |
| Abb. 85: Aufbau dynamischer Kompetenzpartnerschaften..... | 255 |