

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Francisco J. Garcia Sanz, Klaus Semmler, Johannes Walther	

Vorwort	VII
Peter F. Tropschuh	

Teil I: Beschaffungs- und Logistikmanagement

Ganzheitliche Beschaffungsstrategie als Gestaltungsrahmen der globalen Netzwerkintegration in der Automobilindustrie	3
Francisco J. Garcia Sanz	

1. Ausgangslage	3
1.1 Globaler Wandel in der Automobilindustrie	3
1.2 Anforderungen an die Zuliefer-Netzwerke unter den veränderten Rahmenbedingungen der Automobilindustrie	5
2. Beschaffungsstrategie als Bestandteil der strategischen Ausrichtung des Unternehmens	6
2.1 Unternehmensstrategie (Auswirkungen auf die Beschaffung)	8
2.2 Beschaffungsstrategie	8
2.3 Operationalisierung der Strategie	9
2.4 Strategie-Roadmap	11
2.5 Strategische Validierung	11
3. Beschaffungsstrategie am Beispiel der Konzernbeschaffung des Volkswagen Konzerns	11
3.1 Strategische Ausrichtung des Volkswagen Konzerns	11
3.2 Vision und Beschaffungsstrategie der Konzernbeschaffung	13
3.3 Operationalisierung und Umsetzung der Beschaffungsstrategie	15
4. Zusammenfassung	22
Literaturverzeichnis	23

Von Beschaffung zum Wertschöpfungsmanagement – Gestaltungsdimensionen einer Funktion im Wandel	25
Klaus Semmler, Daniel Mahler	

1. Einleitung	25
2. Veränderung der Rahmenbedingungen	27
2.1 Überblick	27
2.2 Auslagerung von Wertschöpfung	27
2.3 Modularisierung und Integration durch Innovation	27
2.4 Globalisierung von Wertschöpfungsprozessen	28

2.5	Konsolidierung in der Zulieferindustrie	29
3.	Konsequenzen für die Beschaffungsziele	30
3.1	Preisbezogene Kostensenkung	30
3.2	Kosten der Wertschöpfungskette.....	31
3.3	Umsatzorientierte Ziele	32
4.	Beschaffungsstrategien im Wandel.....	33
4.1	Überblick.....	33
4.2	Wettbewerbsstrategien	34
4.3	Wettbewerbsunterstützende Beschaffungsstrategien.....	35
4.4	Analysestrategien	36
4.5	Netzwerkstrategien	36
4.6	Risikostrategien.....	38
5.	Gestaltungsdimensionen der Beschaffung zur Bewältigung der neuen Herausforderungen	38
5.1	Klassisches Sourcing.....	38
5.2	Kollaborative Kostenreduktion über Wertschöpfungspartnerschaften	39
5.3	Wertorientierte Aufgaben.....	40
6.	Ausblick.....	45
7.	Zusammenfassung	47
	Literaturverzeichnis.....	48

**Vertrauensbasiertes Beziehungscontrolling in Unternehmungs-
netzwerken der Automobilindustrie 49**

Martina Wenté, Johannes Walther

1.	Ausgangssituation.....	49
2.	Netzwerke und Netzwerkmanagement	50
3.	Anforderungen an das Controlling von Unternehmungsnetzwerken ...	51
4.	Balanced Scorecard als Instrument des Netzwerkcontrolling	55
4.1	Grundlegende Überlegungen	55
4.2	Finanzperspektive.....	58
4.3	Kundenperspektive	58
4.4	Prozessperspektive	59
4.5	Beziehungsperspektive	59
5.	Vertrauensbasiertes Controlling als Baustein des Beziehungscontrolling in Netzwerken	60
5.1	Schnittstellencontrolling.....	60
5.2	Konfliktcontrolling	61
5.3	Vertrauenscontrolling	63
6.	Zusammenfassung und Ausblick	71
	Literaturverzeichnis.....	73

Bildung als Instrument eines globalen Integrationsmanagements..... 77

Walther Ch. Zimmerli, Olav Bagusat, Andreas Müller

1.	Ausgangssituation	77
2.	Das „Ketten-“ und das „Netzwerkparadigma“	78
3.	Bildungsinstrumente des Netzwerkparadigmas	81
4.	Globales Integrationsmanagement und der Beitrag von Bildung.....	83
5.	Fazit	87
	Literaturverzeichnis.....	88

Unternehmensbezogener Wertbeitrag von Beschaffung und Logistik 91

Matthias Schnetzler, Paul Schönsleben, Robert Alard, Andreas Sennheiser

1.	Einleitung.....	91
1.1	Logistikmanagement, Beschaffungsmanagement und Supply Chain Management	92
1.2	Wertorientierung.....	93
2.	Methodik: Das Ziel-Mittel-System Supply Chain Valuedriver Decomposition (SCVD).....	93
2.1	Aufbau der SCVD	93
2.2	Reihenfolge der Zielbereiche.....	95
3.	Wertbeitrag von Beschaffung und Logistik	95
3.1	Strategische Ebene.....	95
3.2	Qualität (FR-Q)	97
3.3	Lieferzuverlässigkeit (FR-R).....	98
3.4	Lieferdurchlaufzeit (FR-L)	99
3.5	Flexibilität (FR-F)	99
3.6	Investitionen (FR-A).....	100
3.7	Kosten (FR-C)	101
4.	Anwendung	102
5.	Schlussfolgerungen für den Wertbeitrag.....	103
6.	Zusammenfassung	104
	Literaturverzeichnis.....	105

Teil II: Konzeption des Netzwerkmanagements**Unternehmensnetzwerke – eine strategische Option..... 109**

Erich Zahn, Oliver Hülsmann

1.	Einführung	109
2.	Ratio hinter der Netzwerkformierung	110
2.1	Treiber der Netzwerkentstehung.....	110
2.2	Wettbewerbsvorteile in Netzwerken.....	112
3.	Für und Wider zu Netzwerken als Organisationsform.....	114
3.1	Netzwerkchancen: Potenziale zur Wertgenerierung.....	114
3.2	Netzwerkrisiken: Opportunismusgefahr und Mehrkosten	116

4.	Stellhebel für ein erfolgreiches strategisches Netzwerkmanagement	117
4.1	Wahl der Governance-Form	118
4.2	Partnerfit und Netzwerkaufgaben	120
4.3	Kollektive Strategien	122
5.	Zusammenfassung	124
	Literaturverzeichnis	125

Globales Netzwerkmanagement – Königsweg oder Irrglaube? 129

Christopher Jahns, Evi Hartmann

1.	Einleitung	129
2.	Charakteristiken globaler Netzwerke	130
3.	Erfolgsfaktoren globaler Netzwerke	132
3.1	Partnerwahl	132
3.2	Inhaltliche Gestaltung des Netzwerkes	133
3.3	Netzwerksteuerung	135
4.	Ausblick	138
	Literaturverzeichnis	139

Innovative Organisationsformen des Einkaufs im Kontext der Globalisierung 143

Ronald Bogaschewsky, Klaus Kohler

1.	Der Wettbewerbsdruck in der Automobilindustrie – Auswirkungen auf den Einkauf	143
2.	Grundlagen der Einkaufsorganisation und Standardisierung	145
2.1	Grundlagen und Aufgaben der Einkaufsorganisation	145
2.2	Standardisierung im Einkauf	145
3.	Organisationsalternativen internationaler Einkaufsaktivitäten in multinationalen Konzernen	148
3.1	Zentralisierung versus Dezentralisierung	149
3.2	Materialgruppenmanagement	152
3.3	Internationale Einkaufsbüros	153
3.4	Einkauf als Shared Service Center	155
4.	Zusammenfassung	158
	Literaturverzeichnis	159

Dynamische Aspekte komplexer Logistiksysteme 161

Andreas Waldruff

1.	Einführung	161
2.	Eigenschaften komplexer Systeme	162
2.1	Komplexität	162
2.2	Feedback-Prinzip	163
2.3	Regelungstechnische Aspekte	163
3.	Dynamische Systeme in der Betriebswirtschaft	165

3.1	Gekoppelte Systeme mit vielen Freiheitsgraden.....	165
3.2	Regeleingriffe.....	165
3.3	Mensch als Regler.....	166
3.4	Verbesserung des dynamischen Verhaltens.....	166
4.	Globale Logistiksysteme.....	167
4.1	Verfügbarkeit.....	168
4.2	Bullwhip-Effekt, Streaming-Flag-Effekt.....	168
4.3	Leitplanken.....	170
5.	Eigenheiten von Logistiksystemen in der Automobilindustrie und typische Störgrößen.....	170
5.1	Vielfalt des Produktprogramms.....	171
5.2	Stufigkeit der Wertschöpfung.....	171
5.3	Unternehmen der Zulieferindustrie.....	172
5.4	Dynamische Interpretation.....	172
5.5	Störgrößen.....	173
6.	Management der Dynamik komplexer Logistiksysteme.....	175
6.1	Unruhekosten.....	175
6.2	Komplexitätsbezogener Ansatz.....	176
6.3	Beschleunigung von Prozessen.....	177
6.4	Regelungstechnischer Ansatz.....	177
6.5	Planungsansatz und Vermeidung von Störgrößen.....	178
7.	Zusammenfassung.....	179
	Literaturverzeichnis.....	180

**Gestaltung leistungsfähiger, dezentral gesteuerter Supply Chains als
Alternative zu Globalplanungsansätzen..... 181**

Kai Furmans

1.	Ausgangssituation.....	181
2.	Der funktionale Hintergrund des Lean Managements in der Supply Chain.....	183
2.1	Bestände und Durchlaufzeiten verhalten sich proportional zueinander.....	184
2.2	Variabilität in den Prozesszeiten führt zu Wartezeiten an den Ressourcen.....	185
2.3	Hohe Auslastung der Ressourcen vergrößert die Wartezeiten.....	186
2.4	Variabilität entsteht durch Abweichung von linearen Strukturen der Wertschöpfung.....	188
2.5	Der Bullwhip-Effekt – ein Ergebnis der Reichweitensteuerung....	189
2.6	Die Wirkungsweise der logistischen Elemente des Toyota Produktionssystems.....	192
3.	Die Rolle der Nivellierung bei der Gestaltung der Beziehungen zwischen Abnehmer und Zulieferern.....	193
4.	Fazit und Ausblick.....	196
	Literaturverzeichnis.....	197

Innovationsmanagement in Netzwerken 199

Hans-Jörg Bullinger, Joachim Warschat

1.	Innovation in neuen Kontexten.....	199
2.	Innovationssystem – Treiber, Prozesse, Akteure	200
3.	Erweiterte Wertschöpfungsnetzwerke	204
3.1	Konkurrenten und Komplementoren	204
3.2	Innovationsnetzwerke.....	205
4.	Das Management von Pull and Push Faktoren	206
4.1	Open Innovation	206
4.2	Technologieadaption	208
4.3	Integratives Innovationsmanagement	210
	Literaturverzeichnis.....	213

Beendigung von Lieferantenbeziehungen in Unternehmensnetzwerken..... 215

Ulli Arnold

1.	Die Beendigung von Lieferbeziehungen als Gestaltungsproblem	215
2.	Supply Network Management	216
2.1	Verknüpfung von Wertschöpfungsschritten: das zentrale Element der Beschaffungsplanung	216
2.2	Supply Chain und Supply Network Management	217
3.	Effiziente Koordinationsformen für Lieferantenbeziehungen	219
3.1	Markt, Hierarchie und hybride Strukturen.....	219
3.2	Theoretische Grundlage zur Erklärung von Beschaffungsk Kooperationen.....	220
4.	Beendigung von Lieferantenbeziehungen in Beschaffungsnetzwerken	220
4.1	Zur ökonomischen Relevanz der Beendigung	220
4.2	Typische Ursachen für die Beendigung von Lieferantenbeziehungen	221
4.3	Empirische Ergebnisse zur Beendigung von Lieferantenbeziehungen	222
5.	Zusammenfassung	226
	Literaturverzeichnis.....	228

Value Sourcing: Aspekte eines wertorientierten Controlling im Beschaffungs- und Supply Chain Management..... 231

Michael Eßig

1.	Zur Notwendigkeit eines wertorientierten Beschaffungs- und Supply Chain Controlling	231
2.	Wertorientiertes Beschaffungs- und Supply Chain Controlling: Ein multidisziplinärer Ansatz	232
2.1	Perspektive strategische Führungs- und Managementlehre.....	232
2.2	Perspektive Controlling	233

2.3	Perspektive Einkauf und Beschaffung.....	234
2.4	Perspektive Supply Chain Management.....	234
3.	Entwicklung eines Bezugsrahmens für ein wertorientiertes Beschaffungs- und Supply Chain Controlling	235
3.1	Value Sourcing und Supplier Value Management als Vorarbeiten zu einem wertorientierten Beschaffungsmanagement..	235
3.2	Wertorientierung im Supply Chain Controlling als Vorarbeit zu einem wertorientierten Controlling.....	237
4.	Grundmodell des wertorientierten Beschaffungs- und Supply Chain Management	238
4.1	Grundidee der Multi Level Balanced Scorecard.....	238
4.2	Dimensionen und Ebenen der ML-BSC	239
4.3	Zusammenführung: Die Value Based Multi Level Balanced Scorecard	242
	Literaturverzeichnis.....	244

Teil III: Gestaltung und Optimierung von Unternehmensnetzwerken

Aufbau globaler Netzwerke als Erfolgsfaktor in der Automobilindustrie ... 251

Klaus Richter, Philipp Hartig

1.	Herausforderungen der Globalisierung in der Automobilindustrie....	251
2.	Reorganisation der Wertschöpfung.....	252
3.	Globale Präsenz durch ein weltweites Netzwerk am Beispiel der BMW Group	255
3.1	Innovationsnetzwerk inklusive der Einkaufsbüros	256
3.2	Globales Lieferantennetzwerk und internationale Produktions- standorte	259
4.	Zusammenfassung und Ausblick	262
	Literaturverzeichnis.....	264

Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit durch ganzheitliche Lieferantenintegration 265

Ulf Berkenhagen, Gorazd Vrbica

1.	Grundlagen.....	265
2.	Ausgangssituation bei der Einbindung von Lieferanten.....	266
2.1	Vision und Beschaffungsstrategie der Konzernbeschaffung des Volkswagen Konzerns.....	266
2.2	Operationalisierung der strategischen Lieferanteneinbindung	267
3.	Instrumente einer ganzheitlichen Lieferantenintegration.....	268
3.1	Überblick über neue Foren der Zusammenarbeit.....	268
3.2	Lieferantenklausuren	269
3.3	Forum Lieferantenqualität	272
3.4	Programm V.I.S.I.O.N / Audi Value Management.....	273

3.5	Konsequenzen und Chancen für den Automobilhersteller und die Lieferanten.....	276
4.	Zusammenfassung	277
	Literaturverzeichnis.....	279

Zentrale Steuerung und erfolgreiches Management von Supply Chains in der weltweiten Organisation 281

Thomas Uhlig

1.	Einleitung.....	281
2.	Systemtheoretischer Ansatz zur Beherrschung von Komplexität	282
2.1	Systemisches Denken entlang der Supply Chain.....	282
2.2	Schnittstellengestaltung logistischer Prozesse und Prozessorientierung	283
3.	Management der Supply Chain bei TSS.....	285
3.1	Komplexe Kunden-Lieferanten-Beziehungen bei TSS	285
3.2	Auswirkungen des neuen Modells auf Logistik und SCM-Funktionen	286
4.	Effiziente Steuerung dank eines eingeführten Supply Chain Controllings	291
4.1	Systemtheoretische Betrachtung der Supply Chain bei TSS	291
4.2	Ziele und Kriterien für eine effiziente Ausgestaltung des Controllings	292
4.3	Kennzahlen zur Steuerung der Supply Chain.....	293
4.4	Erfassung der Kosten.....	294
5.	Globales SCM als Antwort auf die Herausforderungen im Wettbewerb	295
	Literaturverzeichnis.....	297

Schlanke Logistik- und Produktionsmethoden..... 299

Björn Scheel, Andrea Chilian

1.	Historische Entwicklung der Unternehmensgruppe fischer (Ugf).....	299
2.	Entwicklung des Geschäftsbereichs fischer automotive systems GmbH zum synchronen Produktionssystem	300
3.	fischer ProzessSystem.....	301
4.	Praktische Umsetzung des fischer ProzessSystems	303
4.1	Just-In-Time-Prinzip.....	303
4.2	Starke Prozesse	311
4.3	Kontinuierliche Verbesserung	313
4.4	Handlungsfähige Mitarbeiter	314
5.	Beispiele für die Umsetzung des fischer ProzessSystems mit externen Lieferanten und Kunden in der Logistik	315
5.1	e-Kanban mit Lieferanten.....	315
5.2	Einrichtung von Milkruns.....	317
5.3	Kundenlogistik	318
6.	Fazit	320

Integriertes Prozessmanagement als Basis für nachhaltige Spitzenleistungen im automobilen Einkauf..... 323
Martin Hofmann, Uwe-Karsten Städter

1.	Einleitung.....	323
2.	Dynamik globaler Zuliefermärkte.....	324
3.	Emerging Markets - China, Indien und Ost-Europa	324
4.	Evolution neuer Methoden und Werkzeuge.....	326
5.	Nachhaltigkeit und abnehmende Grenzpotenziale.....	327
6.	Einkauf der Zukunft.....	327
7.	Produktivität - funktionaler Zusammenhang zwischen Zeit und Einkaufsleistung.....	328
8.	Instrumente des integrierten Prozessmanagements.....	331
8.1	Überblick.....	331
8.2	Prozessbeispiel: Anfrageprozess im Rahmen des Global Sourcing.....	332
8.3	Prozessbeispiel: C-Teile-Management für direkte, in der Fahrzeugserie verbaute Teile.....	334
9.	Ergebnisse und Ausblick.....	336

Globales Beschaffungsmanagement in der Automobilzulieferindustrie am Beispiel Knorr-Bremse 339
Heinz Hermann Thiele, Elmar Kades

1.	Ausgangssituation.....	339
2.	Ziele des globalen Beschaffungsmanagements.....	340
3.	Aufbau der Einkaufsorganisation.....	341
4.	Commodity- und Technologie-Lieferanten.....	344
5.	Lieferantenmanagement.....	345
6.	Prozesse und Systeme	348
7.	Personalentwicklung	349
8.	Fazit	351

Kostenregressionsanalyse – Eine Methode zum Kostenvergleich technisch unterschiedlicher Baugruppen 353
F. Nikolaus Soellner, Stephan Mayer, Ramón Romero Pérez

1.	Einführung in kostenanalytische Methoden und Abgrenzung zu anderen Ansätzen.....	353
2.	Kostenregressionsanalyse – Statistik im Einkauf.....	355
2.1	Überblick.....	355
2.2	Theoretischer Hintergrund.....	355
2.3	Anwendbarkeit im Einkauf.....	359
2.4	Nutzungsmöglichkeiten	360
3.	Praxisbeispiel	363
3.1	Hintergrund für die Anwendung der Kostenregressionsanalyse....	363

3.2	Anwendungsergebnisse	363
4.	Zusammenfassung	365
	Literaturverzeichnis.....	366

Gestaltung und Optimierung von Unternehmensnetzwerken – Supply Chain Management in der Automobilindustrie..... 367

Thomas Zernechel

1.	Ausgangssituation	367
2.	Gleiche Prozesse	368
3.	Fahrzeugprogramm	368
3.1	Programmplanungsrythmen.....	368
3.2	Programmplanungsprozess	369
3.3	Prognose	369
4.	Aggregateprogramme	370
4.1	Bedarfsermittlung	370
4.2	Aggregateprogrammplanung	371
4.3	Aggregateprogrammverletzungen	371
5.	Bedarfs- und Kapazitätsmanagement.....	372
5.1	Ziele im Bedarfs- und Kapazitätsmanagement.....	372
5.2	Simulation im Bedarfs- und Kapazitätsmanagement.....	372
5.3	Durchführung des Bedarfs- und Kapazitätsmanagements	373
6.	Zusammenfassung	378

Unternehmensleitlinien als strategischer Erfolgsfaktor im Beschaffungsmanagement 379

Klaus Ziegler, Mandy Sobetzko

1.	Einleitung.....	379
2.	Unternehmenskultur.....	379
2.1	Definition und Funktionen von Unternehmenskultur	379
2.2	Management im Kontext der Unternehmenskultur	380
3.	Unternehmenswerte und -leitlinien des Volkswagen Konzerns.....	381
3.1	Grundlegende Überlegungen.....	381
3.2	Formulierungsphase	381
3.3	Implementierungsphase	383
3.4	Implementierung der Leitlinien in die Strukturen und Arbeitsabläufe der Beschaffung	383
3.5	Integration der Unternehmensleitlinien in das Anlaufmanagement der Beschaffung.....	386
4.	Zusammenfassung	390
	Literaturverzeichnis.....	391

Ausblick

Netzwerkmanagement: Ein strategischer Imperativ für die Automobilindustrie	395
Bernd Gottschalk	
1. Einleitung.....	395
2. Gestaltung von Netzwerken in der globalen Automobilindustrie	397
2.1 Beschaffungsnetzwerke	398
2.2 Produktionsnetzwerke	399
2.3 Distributionsnetzwerke	400
3. Netzwerkplanung und -steuerung	401
3.1 Kundenauftragsprozessmanagement	402
3.2 Lieferantenmanagement	404
4. Zukunftsherausforderungen und -konzepte.....	405
4.1 Konzept der Netzwerkeife.....	405
4.2 Produktionssysteme im Netzwerk	407
4.3 IT Integration.....	407
4.4 Einbindung externer logistischer Dienstleister	408
5. Zusammenfassung	409
Literaturverzeichnis.....	410
Autorenverzeichnis.....	411