Profit ab der Quelle

Schuh / Schnellbächer / Triplat / Weise

2024 ISBN 978-3-8006-7179-3 Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de

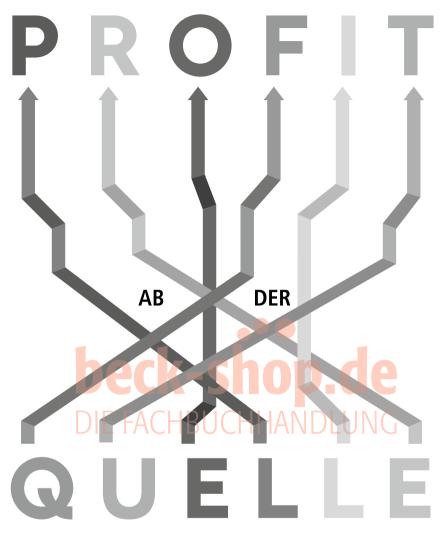
Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

PROFIT AB DER



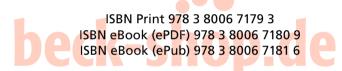




WIE SIE IHR UNTERNEHMEN UMGESTALTEN, INDEM SIE DIE LIEFERANTEN IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Christian Wolfgang Alenka Daniel Schuh Schnellbächer Triplat Weise

Verlag Franz Vahlen München



Die Originalausgabe erschien 2022 unter dem Titel "Profit from the Source" bei Harvard Business Review Press Copyright © 2022 Die Boston Consulting Group, Inc. Alle Rechte vorbehalten

Das Buch wurde übersetzt von Jana Fritz und Britta Radonic.

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
nach der Originalausgabe



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier (hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Widmung

Unternehmen spielen eine wichtige Rolle in der Gesellschaft. In der Vergangenheit bewegten sich ihre Rolle und ihr Erfolg innerhalb eines engen finanziellen Rahmens, und der Wohlstand, den sie schufen, war einigen wenigen vorbehalten. Unternehmen betrachteten ihre Lieferanten als Quelle für Kosteneinsparungen und ihren Einkauf als Instrument zur Erzielung dieser Einsparungen. In Zukunft müssen sie jedoch zum breiteren Wohl der Gesellschaft beitragen – zum gemeinsamen Wohlstand. Sie müssen allen Menschen dienen, nicht nur einigen wenigen.

Wie wir in *Profit from the Source* zeigen, ermutigen einige CEOs ihre Einkaufsteams bereits dazu, neue Beziehungen zu Lieferanten aufzubauen, um größtmöglich von diesen zu profitieren. Ja, sie sollen Kosten einsparen, doch gleichzeitig Produkte und Dienstleistungen hervorbringen, die zu einer besseren Gesellschaft beitragen; Produkte und Dienstleistungen, die innovativer, hochwertiger, schneller am Markt, weniger riskant und vor allem nachhaltiger sind. Bei all diesen Aspekten außer dem letzten besteht das Maß des Erfolgs darin, besser zu sein als die Konkurrenz. Wollen Unternehmen jedoch wirklich nachhaltig sein, dürfen sie nicht messen, wie gut sie im Vergleich zu ihren Mitbewerbern abschneiden oder wie gut sie ökologische, soziale und die Unternehmensführung betreffende Mindestanforderungen erfüllen. Nachhaltigkeit ist ein Absolutum: Ein Unternehmen ist entweder nachhaltig oder nicht.

Wir wissen, dass Nachhaltigkeit keine einfache Aufgabe ist. Tatsächlich ist es die schwierigste, wichtigste und drängendste Aufgabe, vor der Unternehmen heute stehen. Deshalb möchten wir unser Buch jenen Menschen und Unternehmen widmen, die uns anderen den Weg in eine bessere, nachhaltigere Zukunft weisen können.



Inhalt

| Einführung: Von Lieferanten und Einkäufern | 1 |
|---|----|
| Was bisher geschah: Eine kurze Geschichte von Einkäufern | |
| und Lieferanten | 8 |
| Henry Ford, der Verlust von Vertrauen und der Beginn der | |
| vertikalen Integration | 9 |
| Alfred Sloan, General Motors und der Aufstieg | |
| unternehmenseigener Lieferanten | 10 |
| Taiichi Ohno, Toyota und die tran <mark>sf</mark> or <mark>ma</mark> tive Kraft von | |
| Keiretsu | 13 |
| Jack Smith, Ignacio López und die Anfänge der globalen | |
| Beschaffung | 14 |
| Apple, Dell, & Co. – wie Big Tech das globale | |
| Apple, Dell, & Co. – wie Big Tech das globale Unternehmen neu erfindet | 15 |
| Warum und wie Sie Ihre Lieferanten in den Mittelpunkt | |
| stellen sollten | 17 |
| | |
| Teil 1 | |
| Wie Sie sich verändern müssen | |
| wie sie sich verandern mussen | |
| 1 An der Spitze beginnen | 27 |
| Wie der CEO von GM den Einkauf veränderte und das | |
| größte Industrieunternehmen transformierte | 29 |
| Warum wir heute mehr Jack Smiths brauchen | 36 |
| Ein neues Unternehmensdenken fördern | 37 |
| Den CPO mit mehr Mitspracherecht und strategischer | |
| Verantwortung ausstatten | 38 |

VIII Inhalt

| | Fazit | 41 |
|--------|---|-----|
| | Das Wichtigste in Kürze | 42 |
| | | |
| Teil 2 | 2 | |
| Wie : | sich Ihr Unternehmen verändern muss | |
| 2 | Lieferanten wie Freunde behandeln | 47 |
| | Eine Lösung zu Kostensenkung: das 360-Grad-Programm | 49 |
| | Das 360-Grad-Programm bei Advanced Luxury Vehicles | 55 |
| | Jenseits von Kosteneinsparungen: der Performance/ | |
| | Potenzial-Ansatz | 59 |
| | Wie Sie Ihre Lieferanten beeinflussen – die Ocean Victory | |
| | Corporation | 61 |
| | Wie Sie in Ihre Lieferanten investieren – NASA und SpaceX | 64 |
| | Wie Sie Ihre Lieferanten integrieren – Apple und die | |
| | Taiwan Se <mark>m</mark> iconductor <mark>M</mark> anufacturing Company | 69 |
| | Fazit | 72 |
| | Das Wichtigste in Kürze | 73 |
| 3 | Den Einkäufern mehr Verantwortung übertragen | 75 |
| | Wie Produkte hergestellt werden und warum das ein | |
| | kostspieliges Problem ist | 76 |
| | Von Anfang bis Ende – wie der Einkauf die Zukunft Ihres | |
| | Produkts (und Unternehmens) gestalten kann | 80 |
| | Das funktionsübergreifende Team | 81 |
| | Technische und taktische Tools | 85 |
| | Die gesamte Produktlebensdauer | |
| | in den Blick nehmen | 91 |
| | Die neue Beschaffungsökonomie – warum der "Tesla Weg" | |
| | den "Toyota Weg" ablöst | 93 |
| | Fazit | 102 |
| | Das Wichtigste in Kürze | 103 |

| 4 Das Beste aus beiden Welten verbinden | 105 |
|--|---|
| Die menschliche Dimension | 108 |
| Den oder die richtige CPO auswählen – worauf Sie achten | |
| sollten | 108 |
| Wie Sie den Einkauf zum "Place to be" für unentbehrliche | |
| Mitarbeiter machen | 110 |
| Die digitale Dimension | 115 |
| Automatisierung und digitale Transformation | 116 |
| Big Data und Advanced Analytics | 119 |
| KI und Erweiterte Intelligenz | 123 |
| Fazit | 131 |
| Das Wichtigste in Kürze | 132 |
| | |
| TEIL 3 | |
| Wie sich das Ökosystem Ihres Unternehmens ändern muss | |
| - vvie sicii gas Okosysteili lilles Ollietileilillelis aligetti lilgss | |
| | |
| 5 Kosten senken – und zwar schnell | 137 |
| 5 Kosten senken – und zwar schnell | 140 |
| 5 Kosten senken – und zwar schnell | 140 143 |
| 5 Kosten senken – und zwar schnell Wie Sie an einen A-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen B-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen C-Lieferanten herantreten | 140 143 145 |
| 5 Kosten senken – und zwar schnell Wie Sie an einen A-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen B-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen C-Lieferanten herantreten Fazit | 140 143 145 147 |
| 5 Kosten senken – und zwar schnell Wie Sie an einen A-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen B-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen C-Lieferanten herantreten | 140 143 145 |
| 5 Kosten senken – und zwar schnell Wie Sie an einen A-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen B-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen C-Lieferanten herantreten Fazit Das Wichtigste in Kürze 6 Sich gemeinsam hohe Ziele stecken | 140 143 145 147 |
| Wie Sie an einen A-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen B-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen C-Lieferanten herantreten Fazit Das Wichtigste in Kürze | 140 143 145 147 148 |
| 5 Kosten senken – und zwar schnell Wie Sie an einen A-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen B-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen C-Lieferanten herantreten Fazit Das Wichtigste in Kürze 6 Sich gemeinsam hohe Ziele stecken | 140 143 145 147 148 |
| Kosten senken – und zwar schnell Wie Sie an einen A-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen B-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen C-Lieferanten herantreten Fazit Das Wichtigste in Kürze Sich gemeinsam hohe Ziele stecken Das Geheimnis der Produkt- und Prozessentwicklung von | 140 143 145 147 148 |
| Kosten senken – und zwar schnell Wie Sie an einen A-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen B-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen C-Lieferanten herantreten Fazit Das Wichtigste in Kürze Sich gemeinsam hohe Ziele stecken Das Geheimnis der Produkt- und Prozessentwicklung von nachfragenden Unternehmen in Zusammenarbeit | 140 143 145 147 148 151 |
| Kosten senken – und zwar schnell Wie Sie an einen A-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen B-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen C-Lieferanten herantreten Fazit Das Wichtigste in Kürze Sich gemeinsam hohe Ziele stecken Das Geheimnis der Produkt- und Prozessentwicklung von nachfragenden Unternehmen in Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten: nachfrageorientierte Innovationen | 140 143 145 147 148 151 |
| Kosten senken – und zwar schnell Wie Sie an einen A-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen B-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen C-Lieferanten herantreten Fazit Das Wichtigste in Kürze Sich gemeinsam hohe Ziele stecken Das Geheimnis der Produkt- und Prozessentwicklung von nachfragenden Unternehmen in Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten: nachfrageorientierte Innovationen Produktinnovation | 140 143 145 147 148 151 154 160 |
| Kosten senken – und zwar schnell Wie Sie an einen A-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen B-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen C-Lieferanten herantreten Wie Sie an einen C-Lieferanten herantreten Fazit Das Wichtigste in Kürze Sich gemeinsam hohe Ziele stecken Das Geheimnis der Produkt- und Prozessentwicklung von nachfragenden Unternehmen in Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten: nachfrageorientierte Innovationen Produktinnovation Prozessinnovation | 140 143 145 147 148 151 154 160 163 |

X Inhalt

| 7 | Perfektion als Ziel | 175 |
|---|---|-----|
| | Null Fehler als Ziel – Wie Toyota, Dell und die großen | |
| | Pharmakonzerne auf Qualität pochen | 177 |
| | Im Anschluss an die Produktionsphase: Wie Unternehmen | |
| | ihre Verluste wieder wettmachen können, wenn der | |
| | Lieferant minderwertige Waren und Dienstleistungen liefert . | 186 |
| | Die Suche nach Qualität – es geht nicht nur um | |
| | Fehlervermeidung | 188 |
| | Fazit | 191 |
| | Das Wichtigste in Kürze | 192 |
| 8 | Gemeinsam die Zukunft gestalten | 195 |
| | Unternehmen sollten Gutes tun, damit es ihnen gut geht | 197 |
| | Die Umwelt – der Wettlauf zur Netto-Null | 200 |
| | Ermitteln Sie das Ausmaß Ihrer CO2-Emissionen | 203 |
| | Legen Sie ehrgeizige Ziele für Ih <mark>re L</mark> ieferkette fest und | |
| | berichten <mark>Si</mark> e über Forts <mark>ch</mark> ritte | 204 |
| | Gestalten Sie Ihre Produkte, Verpackungen und | |
| | das Produktportfolio neu, um nach <mark>ha</mark> ltig für wenig | |
| | Kohlenstoffausstoß zu sorgen | 206 |
| | klimafreundliche Welt | 209 |
| | Helfen Sie Ihren Lieferanten, die CO2-Emissionen zu | |
| | reduzieren | 210 |
| | Nachhaltigkeit im Thema Soziales und Unternehmensführung | 212 |
| | Fazit | 215 |
| | Das Wichtigste in Kürze | 216 |
| 9 | Gemeinsam schneller werden | 219 |
| | Neugestaltung des Einkaufprozesses | 222 |
| | Neugestaltung der Lieferkette | 223 |
| | Neugestaltung des Produktentwicklungsprozesses | 227 |
| | Nutzen Sie viele verschiedene Lieferanten, um die | |
| | Produktentwicklung zu beschleunigen – Wie die US Army | |
| | das Nachfolgemodell des Humvee gebaut hat | 227 |

Inhalt XI

| Bauen Sie länder- oder regionsspezifische Ökosystem | |
|---|-----|
| von Lieferanten auf – was große Tech-Unternehmen von | |
| chinesischen Smartphone-Herstellern lernen können | 230 |
| Testen Sie Gigafactorys, Microfactorys und Smart | |
| Factorys – wie Tesla und Unilever die Product Journey | |
| beschleunigen | 232 |
| Fazit | 234 |
| Das Wichtigste In Kürze | 234 |
| 10 Das Unvermeidbare antizipieren | 237 |
| Führung in einer Krise: "Extreme Ownership" und was wir | |
| von den US Navy SEALs lernen können | 240 |
| Von Just-in-Time hin zu Nur-für-den-Fall: Wie Sie sich auf | |
| das "Wann", nicht das "Ob" vorbereiten | 244 |
| Stellen Sie ein Spitzenklasse-System zur | |
| Risikoüberprüfung auf | 245 |
| Verschlanken Sie Ihr Produktportfolio | 248 |
| Reduzieren Sie das Risiko in Ihrer Lieferkette | 250 |
| Übernehmen Sie wieder die Kontrolle über die Lieferung | |
| von geschäftskritischen Inputgütern △. I. | 252 |
| Das Drehbuch für die Krise: Was ist zu tun, wenn das | |
| Unerwartete tatsächlich eintritt? | 254 |
| Stabilisierung der Lieferkette | 255 |
| Nutzung von Kostensenkungs- und | |
| Liquiditätsmöglichkeiten | 257 |
| Vorbereitung auf die Zeit nach der Krise | 258 |
| Fazit | 258 |
| Das Wichtigste in Kürze | 259 |
| Nachwort | 261 |
| Danksagung | 265 |
| Stichwortverzeichnis | 269 |
| Die Autorinnen und Autoren | 275 |
| Anmerkungen | 277 |