

Diese 4 Schritte machen aus Ihren Lieferanten wertschöpfende Partner

Vom Lieferantenmanagement und der Ehe: Keine Sorge, dies wird weder ein Plädoyer für die Ehe noch gegen die Ehe. Jedoch gibt es grundsätzliche Gemeinsamkeiten zwischen der Zusammenarbeit eines produzierenden Unternehmens mit seinem Lieferanten und der Eheschließung im europäischen Raum. Ähnlich wie für manchen Junggesellen im heiratsfähigen Alter auf der Suche nach der Traumfrau geht es bei Unternehmen im Rahmen des Lieferantenmanagements um die Frage:

„Wie finde ich den Richtigen (Lieferanten)?“

Und daran anschließend:

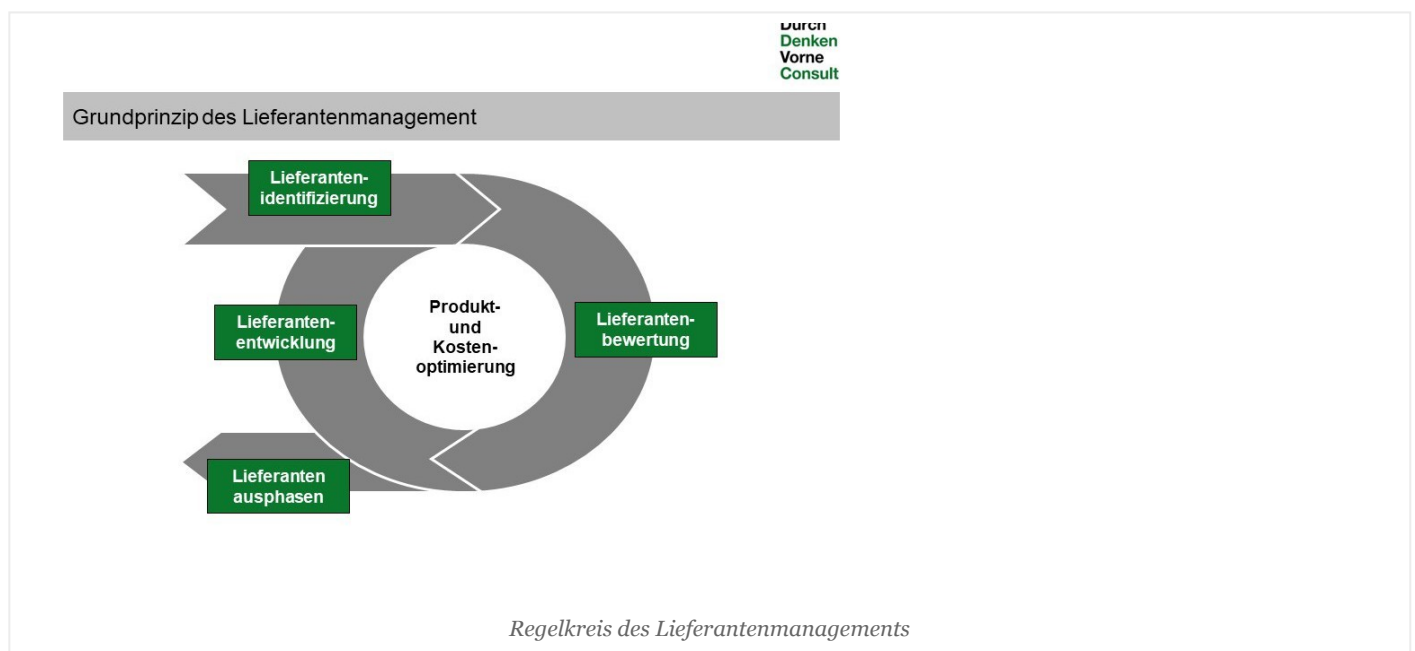
„Wie behalte ich ihn?“

Damit Ihre Unternehmensverbindungen nicht zur Lieferanten-Zwangsehe werden oder zu häufigen One-Night-Stands (Lieferantenwechseln) verkommen, beleuchten wir das Thema Lieferantenmanagement nun näher.

Regelkreis des Lieferantenmanagements

Im Gegensatz zur Ehe im modernen Sinn ist das Ziel des Lieferantenmanagements stets die Produkt- und Kostenoptimierung der eigenen Güter. Die üblichen Neben- bzw. Basisziele wie Teileverfügbarkeit, Logistikkonzept, Qualität etc. sind dafür eine Voraussetzung.

Für ein erfolgreiches Vorgehen hat sich ein typischer Regelkreis etabliert, der folgenden Ablauf in 4 Schritten vorsieht:



Generell gilt es also für Sie, zuerst den oder die potenziell richtigen Lieferanten zu identifizieren, diese dann entsprechend ihrer Spezifika und ihrem Leistungsvermögen zu bewerten, um dann eine Entscheidung zu treffen. Diese Entscheidung führt in der Regel dazu, dass Sie einige Lieferanten weiterentwickeln, andere dagegen nicht mehr im Lieferanten-Portfolio des Unternehmens berücksichtigen. Wichtig ist dabei auch, dass Lieferantenmanagement stets eng verknüpft ist mit dem Warengruppenmanagement bzw. der Warengruppenstrategie. Nur im Einklang miteinander können beide Ansätze ihr gesamtes Potenzial entfalten.

Lieferantenidentifizierung: Disko war früher, heute ist Internet

Neben den üblichen Verdächtigen der Methoden zur Lieferantenidentifizierung, z. B. Messen, Branchenbücher, Berater und Scouts, hat sich heutzutage vor allem das Internet als Fundus für neue Kontakte etabliert. Neben den Homepages der Lieferanten selbst, die meist über Suchmaschinenoptimierung eng mit entsprechenden Suchwörtern der Leistungsbeschreibung verknüpft sind (z. B. Suche nach „Metallbau Schweißen Baugruppe NRW“), finden Sie man vor allem auch die üblichen Branchenbücher im Internet.

Positiver Aspekt dabei ist, dass alte Bekannte wie Wer-liefert-was nun vielfältige Suchmöglichkeiten bieten (www.wlw.de). Die Inhalte hingegen sind weitestgehend gleich geblieben, ebenso wie die Tatsache, dass die Inhalte für den Suchenden kostenfrei sind. Suchen Sie Lieferanten im nichtdeutschen Sprachgebiet, sei Ihnen ans Herz gelegt, die typischen Suchmaschinen wie Google & Co. nicht nur mit englischen Begriffen zu füttern, sondern auch in der Landessprache des jeweiligen Beschaffungsmarktes zu suchen. Unterstützung finden Sie hierbei durch die Übersetzungs-Tools der Suchmaschinen (z. B. Google-Übersetzer: <https://translate.google.com>).

Ist der erste Kontakt hergestellt, versenden Sie zunächst eine Anfrage, um das Potenzial abzufragen. Um unnötige Mehrarbeit zu vermeiden, sollten Sie diese Anfrage so exakt wie möglich formulieren und darauf achten, dass sie alle benötigten Unterlagen enthält. Die erforderlichen Rückfragen können Sie auf ein Minimum begrenzen, wenn Sie zudem mehrsprachige Unterlagen versenden. Dank der digitalen Übermittlung per E-Mail sparen Sie dabei Zeit und Geld.

Wichtige K.O.-Kriterien wie bestimmte Abmessungen, Toleranzfelder oder auch Referenzen sollten Sie vorab telefonisch klären.

Eine Geheimhaltungsvereinbarung im Vorfeld schützt zwar vor Missbrauch der Daten, Sie sollten sie aber mit Bedacht einsetzen, um den Ablauf nicht zu stark zu verlangsamen – vor allem, wenn Sie bei vielen neuen potenziellen Lieferanten anfragen wollen. Den Prozess können Sie beschleunigen, wenn Sie eine Anfrage mit geheimhaltungstechnisch unkritischen Teilen versenden. Ein hilfreiches Werkzeug für die Informationssammlung zu potenziellen Lieferanten ist die Lieferantenselbstauskunft. Bitten Sie diejenigen Lieferanten, die bereits über eine erste Anfrage hinweg auf Ihrer „Short List“ der potenziellen neuen Lieferanten stehen, um diese Selbstauskunft.

Fragen Sie über die Lieferantenselbstauskunft neben den üblichen Daten zu Adresse und Organisation des Unternehmens bereits einzelne Punkte ab, die später für das interne Risikomanagement im Einkauf genutzt werden können. Typisch sind dabei Fragen zur Umsatz- und Gewinnentwicklung, zur

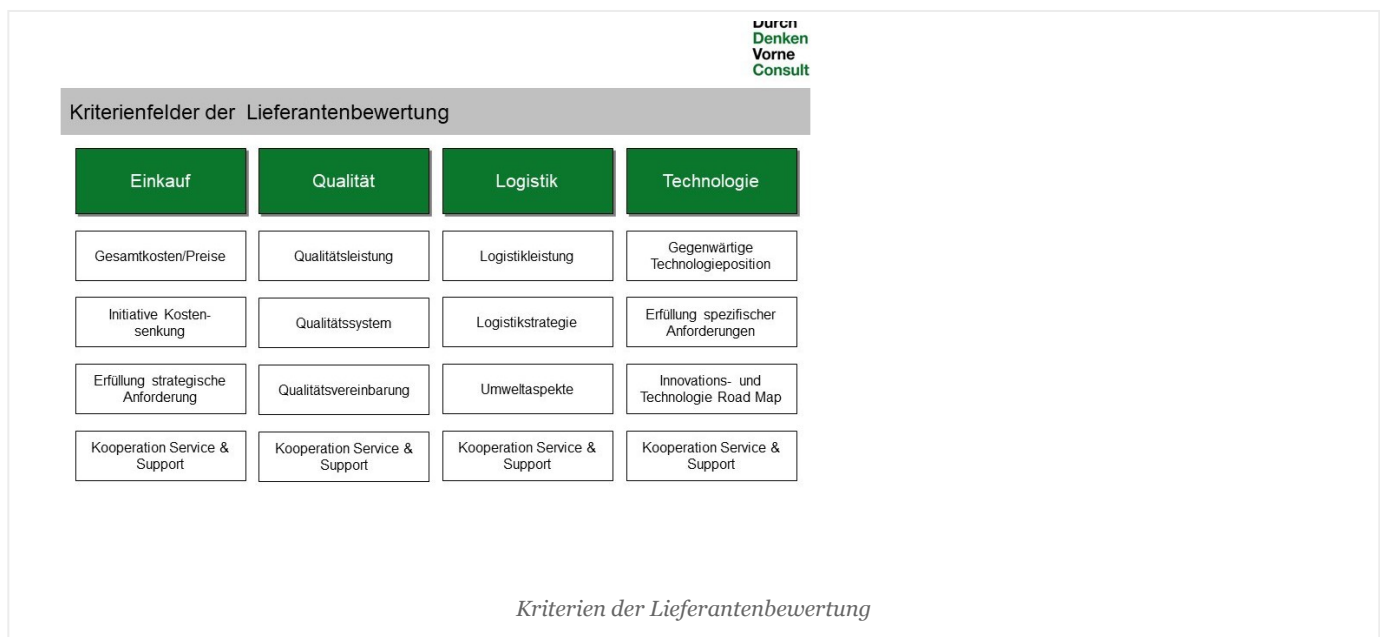
Eigentümerstruktur, aber auch zu Produkthaftpflichtversicherung, Kundenstruktur und Mitarbeiterentwicklung.

Lieferantenbewertung: Erst im Laufe der Zeit zeigt sich die Braut ungeschminkt

Damit Sie die Leistungsfähigkeit neuer und auch bestehender Lieferanten beurteilen können, führen Sie am besten eine standardisierte Lieferantenbewertung ein, die immer auf den gleichen Kennzahlen und Informationen fußt. Im Einkauf geht es um Hard Facts – und nicht um Emotionales oder gar Nostalgisches („Eisen Karl ist aber schon seit 20 Jahren Lieferant bei uns ...“). Um ebendiese Hard Facts herbeizuführen, müssen Sie die Vergleichbarkeit sicherstellen.

Basis hierfür sind interne und externe Daten, die aus verschiedenen Qualifikationsfeldern kommen (siehe die folgende Abbildung). So sind die Kriterien für Teilepreise und Gesamtkosten dem „Einkauf“ zugeordnet, aber auch das Feld „Qualität“ enthält nicht zu vernachlässigende Faktoren.

Wichtig: Wenn Sie langfristig Qualität sicherstellen wollen, sollten Sie neben der Anlieferqualität im Allgemeinen auch immer beim Lieferanten vor Ort die Qualitätsleistung sowie dessen System bewerten.

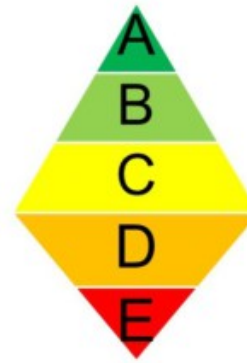


Wenn Sie die Daten der verschiedenen Lieferanten erfasst haben, gilt es nun im nächsten Schritt, diese zu sortieren und zu clustern. Anhand der Ergebnisse können Sie dann über entsprechende Normstrategien das weitere Vorgehen festlegen. Stark verbreitet ist hierfür ein 4- bis 5-stufiges Modell, das die Lieferanten auf Basis der Ergebnisse unterteilt in:

- A: Lieferantenpartnerschaft
(partner supplier)
- B: bevorzugter Lieferant
(preferred supplier)
- C: freigegebener Lieferant
(approved supplier)

- D: Lieferant zur Entscheidung
(conditional supplier)
- E: auszuphasender Lieferant
(phase out supplier)

Stufen Lieferanten



Auch hier wird wieder die enge Verbindung zwischen Lieferantenmanagement und Warengruppenmanagement ersichtlich, da z. B. C-Teile-Warengruppen wie Bürobedarf kaum Ansätze zur Entwicklungspartnerschaft mit dem Lieferanten bieten. Es gilt also, die Unterscheidung auch immer vor dem Hintergrund der betroffenen Warengruppe durchzuführen.

Lieferantenentwicklung: Wann haben Sie zuletzt Blumen mitgebracht

Partnerschaften müssen gepflegt werden – dies gilt im Privaten genauso wie im Lieferantenmanagement. Haben Sie das Lieferanten-Portfolio wie oben beschrieben untersucht und aufgeteilt und entsprechende Normstrategien abgeleitet, stellt sich die Frage, wie Sie die A-, B- oder C-Lieferanten weiterentwickeln können und welche Maßnahmen dafür infrage kommen.

Hierzu hat sich in den vergangenen Jahren in der Materialwirtschaft ein wahrer Werkzeugkasten entwickelt, der für sämtliche Fälle das richtige Tool zur Verfügung hält. Das reicht von typischen Fitnessprogrammen wie einem LEAN-Workshop oder einzelnen Prozessoptimierungen, bei denen der Lieferant oder einzelne Abteilungen des Lieferanten fit gemacht werden, bis hin zu unternehmensübergreifenden „Schlankheitskuren“ wie der Wertstromanalyse. Weitere Ansätze dazu sehen Sie in der folgenden Abbildung „Bausteine der Lieferantenentwicklung“.

Im Vordergrund sollte dabei immer stehen, dass beide Unternehmen profitieren. So sollte bei den Maßnahmen der Einkaufspreis oder die Lieferzeit für Sie sinken, wenn auch der Lieferant die neu erworbenen Kenntnisse bei anderen Kunden nutzen kann. Denn: Nur ein profitabler Lieferant ist auch ein langfristiger Lieferant, mit dem sich der Aufwand der beschriebenen Maßnahmen lohnt – ähnlich eben wie bei einer Ehe.

Bausteine der Lieferantenentwicklung

Lieferanten-Fitness-Programm	Advanced Product Quality Planning
Entwicklungsbegleitende Kalkulation	Einbindung in die Produktentwicklung
Reklamationsprozess-optimierung	Wertanalyse
Lean Manufacturing beim Lieferanten	Produkt-Prozess-Audit
Qualitätssicherungsvereinbarung	Bewirtschaftungsoptimierung (ABC/XYZ)
Einkaufsnetzwerk	Rahmenvertrag

Bausteine der Lieferantenentwicklung