

**Lieferantenmanagement**

# Systematische Pflege der Beziehungen

Warengruppen und Lieferanten klassifizieren und gezielt managen

Viele Einkaufsorganisationen haben in den letzten Jahren begonnen, Lieferantenmanagement-Konzepte in ihre tägliche Arbeit zu implementieren. Lieferantenmanagement verspricht eine einheitliche und systematische Pflege von Lieferantenbeziehungen. Doch welche Lieferanten sollten im Fokus des Lieferantenmanagements stehen? Und wie werden diese am besten geführt und verwaltet? Ein entsprechendes Lieferantenmanagement-Framework gibt Antworten auf diese Fragen.

Ziel vieler Einkaufsabteilungen ist es heutzutage, die Zahl ihrer Lieferanten zu reduzieren und mit den verbleibenden Lieferanten langfristige Partnerschaften aufzubauen. Je intensiver die Lieferantenbeziehungen jedoch werden, desto entscheidender ist es, die richtigen Lieferanten auszuwählen und aktiv zu führen. Best-in-Class-Unternehmen setzen sich in ihrer Branche nicht nur deswegen an die Spitze, weil sie kontinuierlich ihre internen Prozesse optimieren und State-of-the-Art-Technologien einsetzen, sondern auch, weil sie es verstehen, ein schlagkräftiges Lieferantenteam aufzubauen. Lieferanten systematisch zu identifizieren, zu evaluieren und weiterzuentwickeln gehört zu den Kernaufgaben des Einkaufs. Werden diese Aufgaben nicht gewissenhaft erfüllt, können sich für die einkaufenden Unternehmen zahlreiche Gefahren und Risiken ergeben:

- Höhere Lieferausfallrisiken
- Höhere Beschaffungspreise
- Qualitäts-/Compliance-Risiken.

Dabei ist strategisches Lieferantenmanagement aber keinesfalls nur ein Thema für Großunternehmen und Konzerne, sondern gerade auch für kleine und mittelständische Unternehmen. Der Grund: Kleinere Unternehmen verfügen in der Regel nicht über ausreichend Rücklagen, um Versorgungsengpässe oder überhöhte Beschaffungspreise langfristig auffangen zu können. Daher müssen gerade diese Unternehmen im Rahmen eines systematischen Lieferantenmanagements die „richtigen“ Partner auswählen und entwickeln.

## Herausforderungen beim Lieferantenmanagement

In der Vorstellung vieler Unternehmen sollten alle Zulieferer im Lieferantenmanagementkonzept berücksichtigt werden. Da jedoch Lieferanten unterschiedliche Arten von Produkten



Marko Schmidt (rechts) ist Partner und Leiter des Beratungsbereichs „Sourcing & Procurement“ bei Camelot Management Consultants mit Standorten in Deutschland, der Schweiz, den VAE und Saudi Arabien, Oliver Hirzel ist Consultant

liefern und damit unterschiedliche Funktionen für das Unternehmen erfüllen, müssen Lieferanten auch individuell geführt und verwaltet werden. Ein oberflächlicher „One size fits all“-Ansatz – wie er von vielen Unternehmen praktiziert wird – kann diesem Umstand nicht gerecht werden. Individuelles Lieferantenmanagement (siehe Bild 1) bedeutet aber auf der anderen Seite auch, dass für jeden einzelnen Lie-

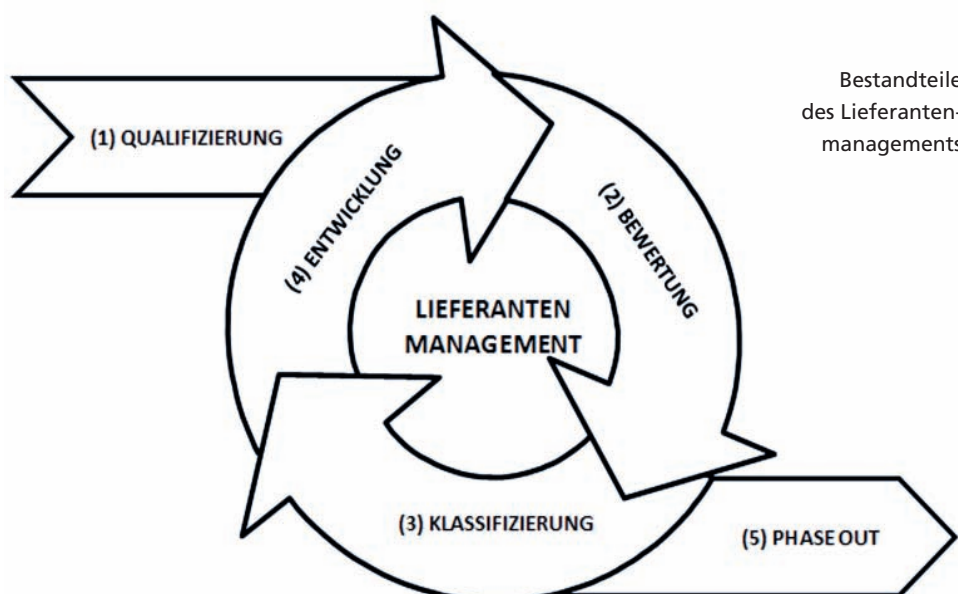
feranten

- (1) eine umfassende Lieferantenqualifizierung nötig ist
- (2) die Leistungsfähigkeit in regelmäßigen Abständen evaluiert wird
- (3) der Lieferant klassifiziert wird
- (4) Entwicklungsmaßnahmen definiert und nachgehalten werden
- (5) Exit-Strategien entwickelt werden.

Aber: Selbst wenn nur die aktiven Lieferanten eines Unternehmens im Fokus des Lieferantenmanagements stehen, müssen in der Regel mehrere hundert bis mehrere tausend Zulieferer berücksichtigt werden. Dass ein solch umfassendes Lieferantenmanagement mit den begrenzten Kapazitäten der meisten Einkaufsabteilungen kaum zu stemmen ist, leuchtet ein – weder in Bezug auf die zu erhebenden Daten (1-3) noch in Bezug auf die zu definierenden Entwicklungs- bzw. Phase-Out-Maßnahmen (4-5). Es ist klar, dass hier ein hybrider Ansatz zum Einsatz kommen muss: so spezifisch wie nötig, aber so generisch wie möglich.

## Das Lieferantenmanagement-Framework

Damit sich die Einkäufer maßgeblich auf jene Warengruppen konzentrieren, bei denen Lieferantenmanagement den größten Mehrwert ver-

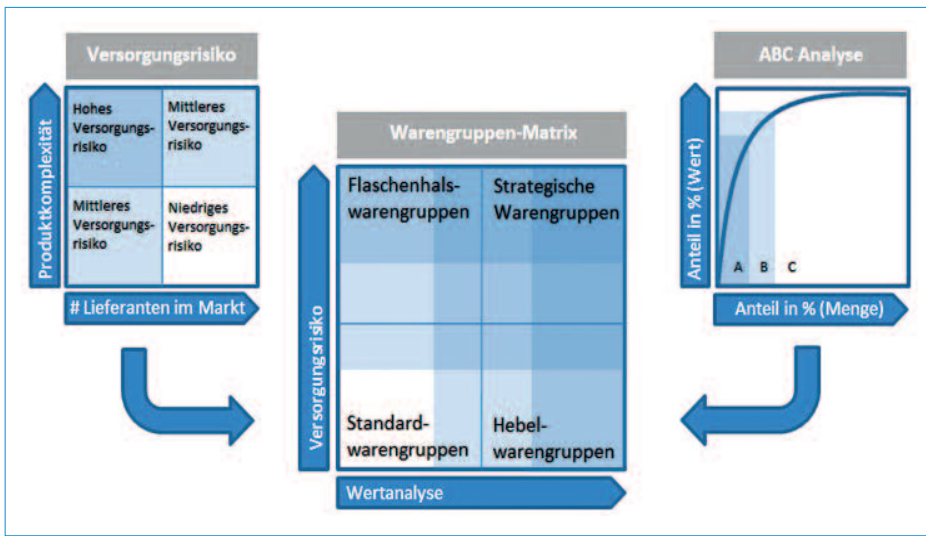


## Supplier Lifecycle Management

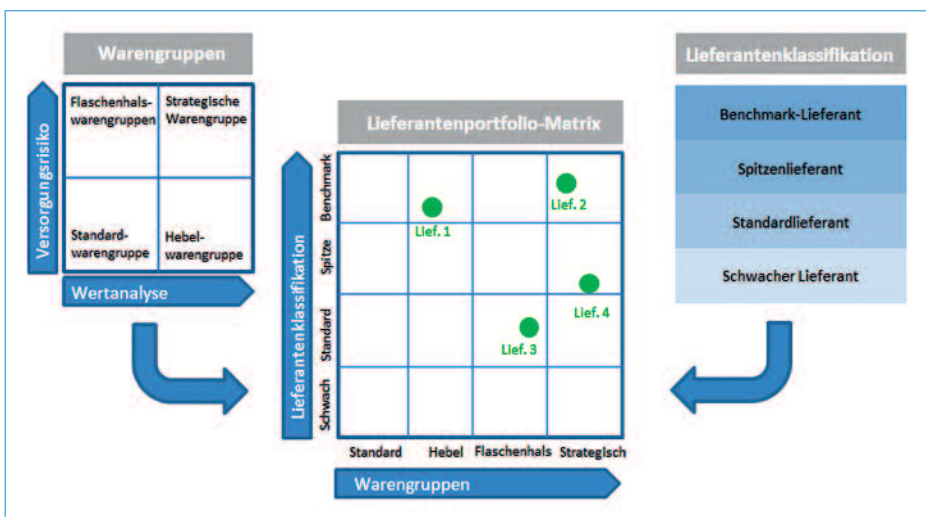
Das Supplier Lifecycle Management zielt auf die ganzheitliche Betrachtung einer Lieferantenbeziehung. Beginnend bei der Selektion und Qualifizierung potentieller Lieferanten über die Bewertung und Entwicklung bestehender Lieferanten bis hin zum kontrollierten Ausphasen gilt es, den maximalen Mehrwert der Lieferantenbeziehung zu realisieren.

Notwendig ist es, innerhalb des Unternehmens nachhaltige und funktionsübergreifende Prozesse für die Zusammenarbeit mit den Lieferanten zu definieren und zu implementieren. Im Zuge eines Beratungsprojektes sollten Best Practices aus verschiedensten Projekten in Einklang gebracht werden mit den Beschaffungsstrategien des Unternehmens, um so branchenspezifische Modelle für die strategische Lieferantenbewertung zu erstellen.

Hilfreich ist der Aufbau eines Kennzahlensystems zur Klassifizierung der Lieferanten. Mittels vordefinierter Maßnahmenkataloge kann kurzfristig ein Programm zur effizienten Lieferantenentwicklung aufgesetzt werden.



Warengruppendefinition zur Bestimmung des Versorgungsrisikos



Kombination aus Warengruppentypen und Lieferantenklassifikation

spricht, ist eine Priorisierung unabdingbar. Doch wie genau werden diese Warengruppentypen definiert? Und welche Maßnahmen und Aktivitäten sind für den jeweiligen Warengruppentyp geeignet? Um diese Fragen zu beantworten, wurde das Lieferantenmanagement-Framework entwickelt. Das Lieferantenmanagement-Framework besteht aus zwei Komponenten, der Warengruppen-Matrix und der Lieferantenportfolio-Matrix. Jeder Framework-Komponente sind zudem passende Strategien und Aktivitäten zugeordnet.

**Warengruppen-Matrix**

Ausgangspunkt des Lieferantenmanagement-Frameworks bilden die Warengruppentypen. Diese können mittels zweier grundlegender Analysen bestimmt werden, nämlich der Versorgungsrisiko-Analyse und der Warengruppen-ABC-Analyse. Doch erst aus der Kombination beider Analysen lassen sich vier grundlegende Warengruppentypen bestimmen, anhand derer generelle Strategien definiert werden (siehe Bild 2).

Für die ersten beiden Phasen des Lieferantenmanagements (Qualifizierung und Bewertung) können aus dem Lieferantenmanagement-Framework bereits unmittelbare Handlungsanweisungen abgeleitet werden. So definiert das Framework basierend auf den Warengruppentypen beispielsweise, ob für die betreffenden Lieferanten regelmäßige Audits durchzuführen sind, in welcher Regelmäßigkeit die Lieferantenleistung evaluiert werden soll oder in welchem Maße weiche und harte Daten in die Bewertung einfließen sollen.

**Lieferantenportfolio-Matrix**

Um möglichst passgenaue und damit effektive Maßnahmen für jeden Lieferanten ableiten zu können, berücksichtigt das Lieferantenmanagement-Framework auch die individuelle Lieferanten-Leistungsfähigkeit. Dazu werden die Lieferanten auf Grundlage eindeutiger Framework-Kriterien-Sets einer von vier Leistungsklassen zugeordnet: Benchmark-Lieferanten, Spitzenlieferanten, Standardlieferanten sowie schwache Lieferanten. In Kombination mit den bereits bestimmten Warengruppentypen ergibt sich die 16 Quadranten umfassende Lieferantenportfolio-Matrix (siehe Bild 3).

Für jeden der 16 Quadranten sind eigene Maßnahmen und Aktivitäten definiert. Diese Maßnahmen reichen vom Aufbau von Bonusregelungen und Partnerschaftsprogrammen, um

bei strategisch wichtigen Lieferanten größtmögliche Liefertreue, Qualität und Innovationsfähigkeit sicherzustellen, bis hin zur konkreten Handlungsempfehlung, die Geschäftsbeziehungen mit unwichtigeren, schwächeren Lieferanten zu beenden. Der Einsatz eines vordefinierter Sets an Maßnahmen hat grundlegende Vorteile. Einkäufer müssen nicht selbst firmenindividuelle Maßnahmen entwickeln, sondern können aus einem umfangreichen Maßnahmen-Katalog wählen, der sich zudem schon bei vielen anderen Unternehmen bewährt hat.

**Effektives und transparentes Lieferantenmanagement**

Auch wenn viele Unternehmen Lieferantenmanagement-Programme implementiert haben, bleiben die wertsteigernden Effekte oft hinter den Erwartungen zurück. Einige Unternehmen verfolgen den Ansatz eines firmenindividuellen Lieferantenmanagements, was jedoch mit viel Aufwand für die Einkaufsorganisation verbunden ist. Andere Unternehmen verfolgen dagegen einen einfacheren Ansatz, bei dem alle Lieferanten gleich behandelt werden. Dieser Ansatz wird allerdings nicht den speziellen Anforderungen der einzelnen Warengruppen gerecht.

Mit dem Framework können Einkaufsorganisationen nun auf ein leicht verständliches, aber nichtsdestotrotz effektives Tool für ihr Lieferantenmanagement zurückgreifen. Das Framework ermöglicht es, Warengruppen und Lieferanten zu klassifizieren und gezielt zu managen. Lieferantenmanagement-Aktivitäten werden dabei konkret an der Relevanz und der Leistung des Lieferanten ausgerichtet. Zu-

gleich enthält das Framework vordefinierte Best-Practice-Maßnahmen und -Aktivitäten für alle Phasen des Lieferantenmanagements. Dies steigert die Effektivität des Lieferantenmanagements und erspart der Einkaufsorganisation den Aufwand einer Neuentwicklung. Die konsequente Anwendung des Frameworks hilft zudem, die Prozesse konsistent und transparent zu halten. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil, wenn es darum geht, den internen Kunden des Einkaufs, also den eigentlichen Bedarfsträgern, die Einkaufsstrategie zu vermitteln.

Durch den Einsatz des Frameworks können Einkaufsorganisationen endlich die Vorteile ernten, die durch Lieferantenmanagement lange versprochen, aber selten erfüllt wurden: Ein effektiverer Wertbeitrag des Einkaufs zum Unternehmenserfolg durch ein leistungsfähigeres, schlagkräftigeres Lieferantenteam. *Marko Schmidt und Oliver Hirzel*



**Link-Tipps**

- [www.camelot-mc.com](http://www.camelot-mc.com)
- <http://goo.gl/cZiz3>
- <http://goo.gl/4aa5c>
- <http://goo.gl/ENwg5>
- <http://goo.gl/0m0kS>
- <http://goo.gl/vWkCt>
- <http://goo.gl/aaxhP>

Ist Fachinformationsbeschaffung für Sie auch eine Belastung?

Wir können Ihnen helfen!

all4books

Fachinformationsverwaltung aus einer Hand

- Wir reduzieren Ihre Lieferantenstruktur!
- Wir reduzieren Ihren Beschaffungsaufwand!
- Wir vereinfachen Ihr Bestellwesen!
- Wir bündeln Ihre Eingangsrechnungen!
- Wir optimieren Ihren Zahlungsverkehr!

**FÜR SIE ALLES KOSTENNEUTRAL!**

Neugierig geworden? Dann nehmen Sie jetzt Kontakt mit uns auf!

Ihr Firmenbuchhandel aus Augsburg  
Kompetent und alles aus einer Hand!

all4books | eine Marke der GMV MedienVerbund GmbH  
Olympiastr. 14 · 86179 Augsburg  
Telefon: 0821 24280-0 · Telefax: 0821 24280-49  
e-mail: [info@all4books.de](mailto:info@all4books.de) · Alle Infos: [www.all4books.de](http://www.all4books.de)

**Supplier Risk Management**

Der Einkauf hat – nicht zuletzt durch die Gewährleistung der Versorgungssicherheit – einen signifikanten Einfluss auf Produktionsleistung, Absatz sowie Marge und damit den Erfolg des gesamten Unternehmens. Ein strukturierter, transparenter und effizienter Prozess zum Management des Lieferantenrisikos kann Unternehmen daher einen substantiellen Wettbewerbsvorteil sichern. Ziel ist es, die durch den Lieferanten induzierten Risiken zu bewerten und deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensauswirkung durch geeignete Gegenmaßnahmen zu reduzieren.

Ein ganzheitlicher Ansatz zum Lieferantenrisikomanagement berücksichtigt neben den lieferantenbezogenen auch Markt- und Materialrisiken. Durch eine auswirkungsbasierte Betrachtungsweise können Unternehmen effizient geeignete Gegenmaßnahmen auswählen, um ihr Risikoprofil zu minimieren und sich so gegen externe Einflüsse abzusichern.