

Supplier Lifecycle Management

Durchgängig IT-gestützt

Obwohl die Identifizierung, Evaluierung und Weiterentwicklung von Lieferanten zu den Kernaufgaben des Einkaufs gehören, sind diese Prozesse nur in wenigen Unternehmen standardisiert, geschweige denn durch IT-Tools unterstützt. Die Folge sind unzureichende Lieferantenstammdaten, höhere Prozesskosten und erhöhte Beschaffungsrisiken. Supplier Lifecycle Management schafft Abhilfe.

Im Rahmen des gewachsenen Verantwortungsbereichs ist es heute das Ziel vieler Einkaufsabteilungen, die Zahl ihrer Lieferanten zu reduzieren und mit den verbleibenden Lieferanten langfristige Partnerschaften aufzubauen. Aber: Je weniger Lieferanten und je intensiver die Lieferantenbeziehung, desto entscheidender ist es, die richtigen Lieferanten auszuwählen und diese konsequent weiterzuentwickeln. Best-in-Class-Unternehmen sind in ihrer Branche nicht nur deswegen führend, weil sie kontinuierlich ihre internen Prozesse optimieren und State-of-the-Art-Technologien einsetzen. Sie verstehen es vielmehr auch, ein schlagkräftiges Lieferantenteam aufzubauen.

KAUM STANDARDISIERT UND IT-GESTÜTZT.

Trotz der Wichtigkeit eines strategischen Lieferantenmanagements haben Studien gezeigt, dass nicht einmal jede zweite Einkaufsabteilung standardisierte und IT-gestützte Prozesse dafür verwendet.

Die Probleme beginnen bereits bei der Anbahnung von Geschäftsbeziehungen mit neuen Lieferanten, denn ohne klare Richtlinien werden Lieferantenstammdaten oft nur unzureichend angelegt. Oft fehlen wichtige Angaben zum Beispiel dazu, welche Warengruppen ein Lieferant überhaupt liefern kann oder welche Zertifizierungen vorliegen. Später werden viele Stammdaten bestehender Lieferanten zudem nicht mehr aktualisiert. Somit ist in den Datensätzen nicht hinterlegt, wenn sich Ansprechpartner beim Zulieferer geändert haben oder die Gültigkeit von Zertifikaten abgelaufen ist.

Im weiteren Verlauf der Geschäftsbeziehung ist es unabdingbar, die Leistung eines Lieferanten kontinuierlich zu überprüfen. Ohne

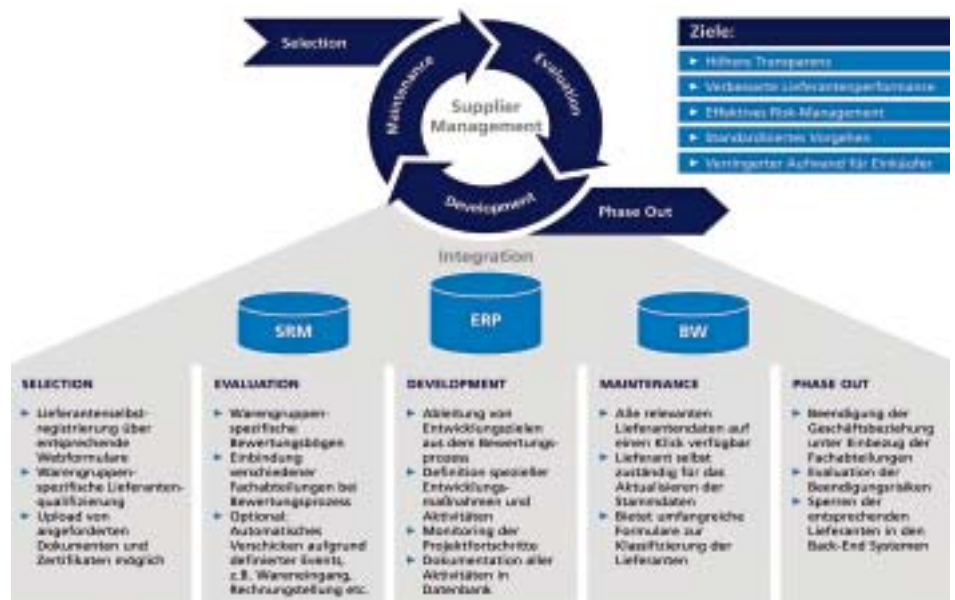
standardisierte Lieferantenbewertung werden mangelnde Leistungen und im schlimmsten Fall Ausfallrisiken oft zu spät oder gar nicht erkannt. Im optimalen Fall umfasst eine solche Bewertung sowohl Hard-Facts als auch Soft-Facts. Während Hard-Facts, wie die durchschnittliche Lieferversögerung, direkt dem Warenwirtschaftssystem entnommen werden können, müssen Soft-Facts, darunter die fachliche Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter eines Lieferanten, über Fragebögen ermittelt werden. Selbst wenn Unternehmen die entsprechenden Daten erheben, werden diese selten in einer einheitlichen Datenbank zusammengeführt. Doch erst verknüpft entfalten solche Bewertungsdaten ihren vollen Nutzen: Die umfassende Transparenz über

jeden Lieferanten ermöglicht es dem Einkauf, den Grad der Kollaboration an dessen Leistungsfähigkeit auszurichten.

Zu guter Letzt: Strategisches Lieferantenmanagement ist nur dann vollständig, wenn aus den Leistungsdaten auch konkrete Maßnahmen abgeleitet werden! Lieferanten können ihr volles Potenzial erst ausschöpfen, wenn sie entsprechend weiterentwickelt werden. Davon profitiert auch der Kunde in Form von niedrigeren Preisen, höherer Liefertreue und besserem Service. Doch auch hier ist es wichtig, dass alle angestoßenen Maßnahmen systematisch dokumentiert werden. Nur die wenigsten Unternehmen wissen tatsächlich, welche Entwicklungsmaßnahmen bereits bei einem Lieferanten durchgeführt wurden, geschweige denn, welchen Erfolg diese brachten. Dies führt dazu, dass Entwicklungsmaßnahmen weit hinter den gesteckten Erwartungen zurück bleiben.

Mit Lieferanten hingegen, die kontinuierlich nicht die erforderliche Leistung bringen, sollten die Beziehungen beendet werden. Doch auch hier haben die meisten Unternehmen keinen standardisierten Prozess, was dazu führt, dass die Lieferanten in den Stammdatenbanken – und damit als Geschäftspartner weitergeführt werden.

Selbst bei Unternehmen, die ihre Zulieferer bereits strategisch und IT-gestützt verwalten und steuern, sind die Prozesse Lieferantenregistrierung, -qualifikation, und -bewertung und nicht zuletzt das Beenden der Lieferantenbeziehung oft nur teiloptimiert und nicht



in die bestehende IT-Landschaft integriert. Dies führt zu höheren Prozesskosten und zu Dateninkonsistenzen. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, dass nicht nur ein geeignetes Tool für das strategische Lieferantenmanagement ausgewählt wird, sondern auch jeder Prozess klar definiert und in das bestehende IT-Umfeld integriert wird. Nur so kann der Einkauf effektiv ein Best-in-Class-Lieferantenteam aufbauen.

NEUER ANSATZ. Als Gründe für die gänzlich fehlende oder nur teiloptimierte Nutzung von IT-Lösungen nennen Unternehmen häufig die technische Komplexität solcher Systeme, besonders in Bezug auf Schnittstellen zu anderen Systemen. SAP hat dafür die Supplier-Lifecycle-Management-Lösung (SLC) entwickelt. Sie soll den gesamten Lieferantenlebenszyklus abdecken.

Folgende Funktionen werden unterstützt:

- **Supplier Selection:**

Zur Registrierung können Lieferanten eigenständig Daten in vordefinierte Fragebögen eingeben. Zudem lassen sich Anhänge, wie Dokumente oder Zertifikate, hochladen. Über warengruppenspezifische Qualifizierungsbögen können Einkäufer zusätzliche Informationen abfragen und die Lieferanten abschließend über Workflows für weitere Geschäftsbeziehungen freigeben oder ablehnen.

- **Supplier Evaluation:**

Einkäufer können über eine grafische Benutzeroberfläche schnell und einfach gewichtete Fragebögen erstellen und an interne Bewerter versenden.

- **Data Maintenance:**

Lieferanten können klassifiziert und die Verteilung der Lieferantenstammdaten in die ERP-Backendsysteme angezeigt werden. Außerdem können Lieferanten selbstständig ihre Stammdaten aktualisieren. Dies gewährleistet ein effektives Lieferantenportfolio-Management.

- **Integration:**

SLC integriert sich lückenlos in bestehende SAP-Systeme, wie ERP, SRM oder BW. Dies ermöglicht das Anzeigen von strategischen und transaktionsbasierten Daten aus einer Datenquelle.

Der Einsatz von SAP SLC hilft die Prozesskosten zu senken, die durch den regelmäßigen Informationsaustausch mit Lieferanten entstehen. Auch der Grad der Zusammenarbeit kann direkt an der Leistungsfähigkeit eines Lieferanten ausgerichtet werden. Durch die transparente Übersicht aller lieferantenbezogenen Informationen an einer Stelle lassen

sich zudem Einsparpotenziale und Beschaffungsrisiken identifizieren.

LÜCKENLOSE INTEGRATION. Allerdings führt die Implementierung eines Tools wie SLC alleine noch nicht zu signifikanten Einsparungen oder zur Minimierung von Beschaffungsrisiken. Erst eine lückenlose Integration in das Strategie-, Prozess- und IT-Umfeld eines Unternehmens bringt die gewünschten Ergebnisse. Da viele Unternehmen dafür nicht die notwendigen Ressourcen haben, setzen sie auf die Unterstützung von Beratungshäusern. Mit Camelot Management Consultants und Camelot ITLab steht ein Projektpartner zur Seite, der Erfahrungen im strategischen Lieferantenmanagement aufweisen kann.

MIT BEWÄHRTER METHODIK. Jedes Projekt folgt einer bewährten Methodik. Ziel ist es, standardisierte und durchgängige Prozesse im strategischen Lieferantenmanagement zu modellieren und Datentransparenz zu gewährleisten. Es ermöglicht IT-gestützte Lieferantenregistrierung, -qualifizierung, -evaluierung, -entwicklung bis hin zur Beendigung der Geschäftsbeziehung und deckt damit den gesamten Lebenszyklus eines Lieferanten ab. Alle erforderlichen Lieferanteninformationen, vor allem Leistung und Entwicklung sollen auf Knopfdruck verfügbar sein. Dies hilft zum einen, Beschaffungsrisiken und Prozesskosten zu minimieren, zum anderen kann durch die verbesserte Transparenz und Informationstiefe im Lieferantenportfolio der Wertbeitrag des Einkaufs nachhaltig gesteigert werden.

Weitere Informationen:

www.camelot-mc.com/supplier-management-forum-registration

Die Autoren



Marko Schmidt,
Camelot Management Consultants



Uwe Sester,
Camelot ITLab
www.camelot-mc.com
www.camelot-itlab.com