



Wie Lieferanten ihr volles Potenzial ausschöpfen und das Unternehmen dadurch stärken

Auf dem Weg zum Best-in-Class-Lieferantenteam

Obwohl die Identifizierung, Evaluierung und Weiterentwicklung von Lieferanten zu den Kernaufgaben des Einkaufs gehören, sind diese Prozesse in nur wenigen Unternehmen standardisiert. Die Folgen sind unzureichende Lieferantenstammdaten, höhere Prozesskosten und erhöhte Beschaffungsrisiken. Das SAP Supplier Lifecycle Management (SAP SLC) schafft Abhilfe.

Von Marko Schmidt, Camelot Management Consultants, und Uwe Sester, Camelot ITLab

Die Rolle des Einkaufs hat sich in den vergangenen Jahren beständig verändert: vom operativen Bestellabwickler hin zum strategischen Unternehmensbereich. Im Rahmen des gewachsenen Verantwortungsbereichs ist 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 Partner auszuwählen und diese konsequent weiterzuentwickeln. Best-in-Class-Unternehmen sind in ihrer Branche nicht nur deswegen führend, weil sie kontinuierlich interne Prozesse optimieren und State-of-the-Art-Technologien einsetzen. Sie verstehen es auch, ein schlagkräftiges Lieferantenteam aufzubauen. 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 Lieferverzögerung, 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 entfallen 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

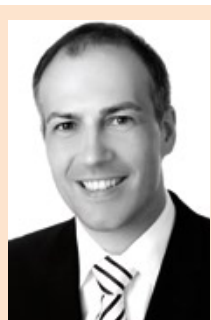
brachten. Dies führt dazu, dass Entwicklungsmaßnahmen weit hinter den gesteckten Erwartungen zurückbleiben. Mit Lieferanten hingegen, die kontinuierlich nicht die erforderliche Leistung bringen, sollten die Beziehungen beendet werden. Doch auch hier haben die meisten Unternehmen keinen standardisierten 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 sowie 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 mit SAP SLC

Als Gründe für die gänzlich fehlende oder nur teiloptimierte Nutzung von IT-Lösungen nennen Unternehmen



© Arwasabi, Shutterstock.com



Marko Schmidt ist Partner bei Camelot und Leiter des Bereichs Sourcing & Procurement. Zu seinem Verantwortungsbereich zählen Kundenprojekte zur Optimierung von Einkaufsorganisation und strategischem Sourcing.

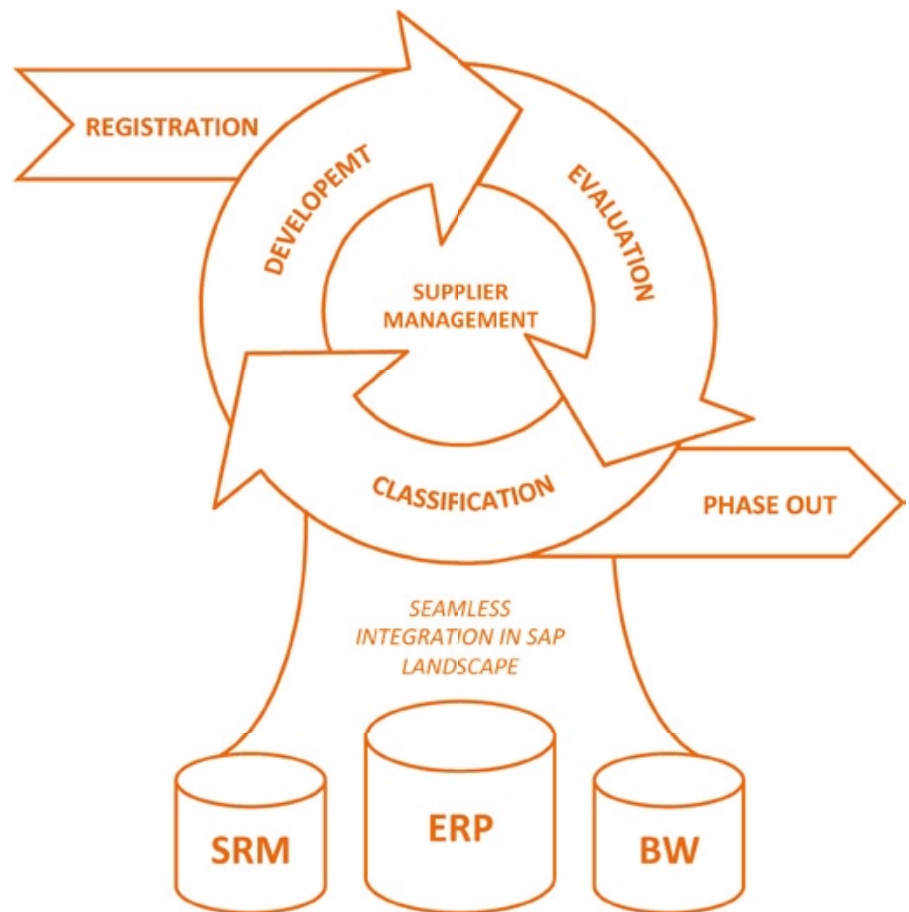


Uwe Sester verantwortet für Camelot das Profit Center Innovationen und Produkte im Geschäftsbereich IT-Lab. Zu seinem Verantwortungsbereich zählen die neuen SAP-Produkte ebenso wie Entwicklungsprojekte.

häufig die technische Komplexität solcher Systeme, besonders in Bezug auf Schnittstellen zu anderen Systemen. Aus diesem Grund hat SAP die Supplier-Lifecycle-Management-Lösung (SLC) entwickelt. SLC deckt den gesamten Lieferantenlebenszyklus ab, fügt sich nahtlos in die bestehende SAP-Landschaft ein und ermöglicht ein integriertes, ganzheitliches Lieferantenmanagement. Folgende Funktionen werden unterstützt:

- **Lieferanten-Registrierung und -Qualifizierung:** Lieferanten tragen per Self-Service eigenständig Daten in vordefinierte Fragebögen ein. Auch nachträgliche Änderungen nehmen die Lieferanten selbst vor. Sie können zudem Anhänge wie Dokumente oder Zertifikate hochladen. Die Einkäufer geben über Workflows Lieferanten frei oder lehnen sie ab.
- **Supplier Performance Management:** Einkäufer können über eine grafische Benutzeroberfläche schnell und einfach gewichtete Fragebögen erstellen und eventgesteuert (zum Beispiel nach einem Wareneingang) an interne Bewerber versenden.
- **Lieferantenportfolio-Management:** SLC ermöglicht es, Lieferanten zu klassifizieren und die Verteilung der Lieferantenstammdaten in die ERP-Backendsysteme anzuzeigen.
- **Integration in die bestehende SAP-Landschaft:** 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 SLC hilft nicht nur Prozesskosten zu senken, die durch den regelmäßigen Informationsaustausch mit Lieferanten entstehen. Vielmehr kann der Grad der Zusammenarbeit 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. Allerdings führt die Implementierung eines Tools wie SLC allein noch nicht zu signifikanten Einsparungen oder zur Minimierung von Beschaffungsrisiken. Erst eine lückenlose Integration von SLC in das Strategie-, Prozess- und IT-Umfeld eines Unternehmens bringt die gewünschten



Supplier Management im SAP-Kontext.

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 langjährige Erfahrungen im strategischen Lieferantenmanagement aufweisen kann. So wurde die auf SAP SRM basierende, unternehmenseigene Lösung CSx bereits bei zahlreichen Unternehmen erfolgreich eingeführt. Dabei kam den Kunden der ganzheitliche Ansatz von Camelot zugute, der von der Strategie- und Prozessberatung bis hin zur IT-Implementierung reicht. SLC bietet Camelot nun die Möglichkeit, einen Quantensprung zu vollziehen und als zertifizierter SAP-Partner Unternehmen bei der Einführung einer ganzheitlichen Lösung für das Lieferantenmanagement zu unterstützen.

Mit bewährter Methodik

Jedes Projekt folgt einer bewährten Methodik: Zunächst wird eine Analyse der aktuellen Abläufe durchgeführt und eine umfassende Karte der vorhandenen Prozesse und Systeme modelliert. Dies ermöglicht die Identifikation eventueller Schwachstellen und Verbesserungspotenziale. Anschließend entwickelt Camelot mit dem Kunden einen einheitlichen, unternehmensweiten Lieferantenmanagementansatz und definiert die dafür nötigen Prozesse. Erst im dritten Schritt erfolgt die eigentliche SLC-Implementierung. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass SLC schnell und kosteneffizient implementiert werden kann, und gewährleistet zudem, dass sich SLC nahtlos in die bestehende Landschaft einfügt. Das Ziel von SLC ist es, standardisierte und durchgängige Prozesse im strategischen Lieferantenmanagement zu modellieren und größtmögliche Datentransparenz zu gewährleisten. SLC ermöglicht IT-gestützte Lieferantenregistrierung, -qualifizierung, -evaluierung, -entwicklung bis hin zur Beendigung der Geschäftsbeziehung und deckt damit den gesamten Lebenszyklus eines Lieferanten ab. Damit sind alle erforderlichen Lieferanteninformationen, vor allem Leistung und Entwicklung, auf Knopfdruck verfügbar.

Camelot-Roadshow mit SAP

Mehr Informationen zum Thema „Strategisches Lieferantenmanagement“ gibt eine gemeinsame Veranstaltungsreihe von Camelot und SAP. Folgende Termine sind geplant:

- 6. September 2012, Hamburg
 - 13. September 2012, Walldorf
 - 18. September 2012, Halbergmoos/München
- Weitere Information und Anmeldung unter:
www.camelot-mc.com/slc-roadshow-registration

www.camelot-mc.com
www.camelot-itlab.com