

Auch wenn viele Unternehmen Lieferantenmanagement-Programme implementiert haben, bleiben die wertsteigernden Effekte oft hinter den Erwartungen zurück.

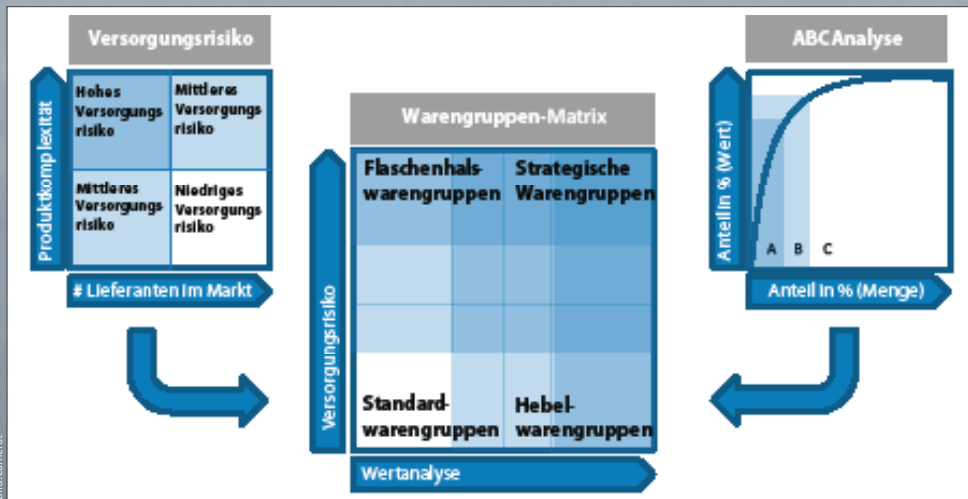
Framework für strategisches Lieferantenmanagement

Effektivität und Transparenz im Einkauf erreichen

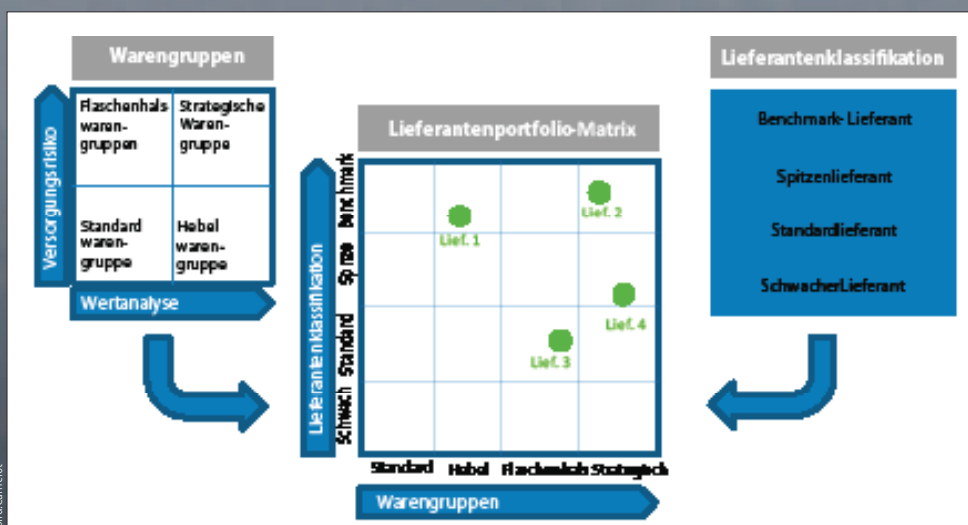
Viele Einkaufsorganisationen haben in den letzten Jahren begonnen, Lieferantenmanagement-Konzepte in ihre tägliche Arbeit zu implementieren, was eine einheitliche und systematische Pflege von Lieferantenbeziehungen verspricht. Doch welche Lieferanten sollten im Fokus des Lieferantenmanagements stehen?

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:



Ausgangspunkt des Lieferantenmanagement-Frameworks bilden die Warengruppentypen. Diese sollten in einer Matrix festgelegt werden.



Um möglichst passgenaue Maßnahmen für jeden Lieferanten ableiten zu können, berücksichtigt das Lieferantenmanagement-Framework auch die individuelle Lieferanten-Leistungsfähigkeit.

- 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.

In der Vorstellung vieler Unternehmen sollten ALLE Zulieferer im Lieferantenmanagementkonzept berücksichtigt werden. Da jedoch Lieferanten unterschiedliche Arten von Produkten 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 bedeutet aber auf der anderen Seite auch, dass für jeden einzelnen Lieferanten eine umfassende Lieferantenqualifizierung nötig ist, die Leistungsfähigkeit in regelmäßigen Abständen evaluiert wird, der Lieferant klassifiziert wird, Entwicklungsmaßnahmen definiert und

nachgehalten werden und 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 noch in Bezug auf die zu definierenden Entwicklungs- beziehungsweise Phase-Out-Maßnahmen. Es ist klar, dass hier ein hybrider Ansatz zum Einsatz kommen muss: So spezifisch wie nötig, aber so generisch wie möglich.

Damit sich die Einkäufer maßgeblich auf jene Warengruppen konzentrieren, bei denen Lieferantenmanagement den größten Mehrwert verspricht, 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, denen passende Strategien und Aktivitäten zugeordnet werden. ■

Autor Kathrin Imer

Interview mit Marko Schmidt, Camelot Management Consultants

Herr Schmidt, warum ist es so wichtig für Einkaufsabteilungen, Lieferanten-Management-Konzepte zu implementieren?



Bild: Camelot

Marko Schmidt ist Partner und Leiter des Beratungsbereichs „Sourcing & Procurement“.

Viele Unternehmen haben zum Beispiel das Ziel, die Zahl ihrer Lieferanten zu reduzieren. Bevor sie das tun können, müssen sie eine Auswahl beziehungsweise eine Priorisierung vornehmen. Das hört sich einfach an, verlangt aber ein durchdachtes Konzept. Die Grundfrage bleibt: Wie schafft man mit weniger Lieferanten eine gleichbleibende Versorgungssicherheit, so dass alle Produkte in der geforderten Qualität produziert werden. Das funktioniert nur mit Lieferanten-Konzepten.

Welche Vorgehensweise ist dabei anzuraten?

Das Wichtigste ist, zu definieren, welche Ziele erreicht werden sollen. Erst danach kann ich mit der Ausarbeitung des Konzepts beginnen. Es müssen die Parameter fest gelegt werden, auf die man sich konzentriert. Je nachdem, ob der Schwerpunkt auf der Qualität, dem Preis oder der Vermeidung finanzieller Risiken liegen soll, ändert sich die Strategie im Lieferantenmanagement.

Wie strukturiert man seine Lieferanten in verschiedene Güteklassen?

Standardmäßig gibt es einige wenige Kennzahlen, die den Lieferanten klassifizieren können. Stimmt die Qualität der Produkte, gibt es Fehlerreports? Liefert er pünktlich, zur richtigen Zeit und in der richtigen Menge? Liefert er auch proaktiv Input, um die Qualität zu verbessern? Auch die Innovationsachse ist da ein wichtiger Punkt. Die Einschätzung, was einen guten Lieferanten ausmacht, unterscheidet sich wegen der verschieden angewandten Kennzahlen von Branche zu Branche deutlich.

Wie beginnt man, das Lieferanten-Management-Konzept auf Warengruppen umzusetzen?

Jedes Unternehmen sollte sich überlegen, auf welche priorisierten Warengruppen die individuelle Ausgestaltung des Konzepts aufgebaut werden soll. Erst dann kann ich die Bewertungskriterien aufbauen, Fragebogen definieren und festlegen, wer in der Organisation für die Bewertung der Lieferanten zuständig ist. Das kann durchaus einen größeren Aufwand bedeuten.

Ist dafür nicht der Einkäufer der bestimmten Warengruppe der beste Mann?

Natürlich kennt der Warengruppen-Einkäufer die Lieferanten am besten und sollte die Basis für Lieferantenentscheidungen sein. Aber auch andere Abteilungen können dazu einen wertvollen Beitrag leisten, zum Beispiel die Logistik oder die Buchhaltung.

Welchen Mix empfehlen Sie, um gegen Lieferantenausfälle gewappnet zu sein?

Die Grundlage dafür ist immer eine Risikobewertung. Dazu müssen das Ausfall- bzw. Preisrisiko gegenübergestellt werden. Fällt beispielsweise ein Bleistift-Lieferant aus, hat das eine andere Bedeutung als bei einem Rohstoff-Lieferanten, der direkt in die Produktion liefert. Die Risikoabschätzung sollte auch hier auf Warengruppen-Ebene erfolgen, also ob beispielsweise Single-Sourcing möglich ist oder ein Zweit-Lieferant vorgehalten werden muss.

Welche Effekte erzielt man durch ein gestrafftes Lieferantenmanagement?

Definitiv schafft man durch die Priorisierung der Lieferanten eine bessere Steuerung der Einkaufsressourcen. Zusätzlich verbessert sich die Leistung der Lieferanten bezüglich der Qualität und das Risiko sinkt, das mit Lieferanten verbunden ist. Verbringe ich also mehr Zeit mit den Lieferanten, schaffe ich auch Mehrwert für das Unternehmen.

Wie werden die Lieferanten klassifiziert?

Ganz pragmatisch werden die Lieferanten mit Noten bewertet, die sich aus den verschiedenen Teilbereichen summieren. Diese Bewertung hilft dem Einkäufer, in seinem Portfolio die Lieferanten im Blick zu haben und jederzeit sehen zu können, mit wem er sich beschäftigen muss. Das bringt Transparenz in seine Arbeit.

Gibt es aus Ihrer Erfahrung noch viele Unternehmen, die kein Lieferantenmanagement haben?

Es gibt am Markt eine zweigeteilte Situation. Auf der einen Seite haben die größeren Unternehmen und Konzerne schon die ersten Schritte gemacht und die Grundlagen für die Lieferantenbewertung geschaffen. Dies muss aber noch professionalisiert werden, um echte Benefits zu schaffen. Auf der anderen Seite gibt es noch viele mittlere und kleine Unternehmen, die ein rudimentäres Lieferanten-Management besitzen. Diese Unternehmen sollten sich mit dem Thema noch beschäftigen.

Wie sieht denn der Aufwand aus, den es braucht, um ein solches Konzept zu erarbeiten?

Eigentlich ist der Aufwand überschaubar. Es reicht schon eine geringe IT-Unterstützung aus, um solche Programme aufzusetzen. Der größere Aufwand besteht darin, es konsistent umzusetzen. Es muss ja über alle Einkaufsbereiche der Organisation gestülpt werden.

Welche Probleme kann es bei der Umsetzung geben?

Bei größeren Konzernen liegt das Problem vor allem darin, dass es bisher keine einheitliche Behandlung der Lieferanten gibt. Da werden Standard-KPIs in den einzelnen Ländern und Organisationen unterschiedlich behandelt. Diese müssen international angepasst werden. Die globale Harmonisierung ist schwierig, aber ohne diese liefern die Bewertungskennzahlen kein homogenes Bild über die Lieferanten.

Warum haben die Lieferanten-Management-Programme sich bisher noch nicht durchgesetzt?

Die Programme, die dafür in den letzten Jahren auf den Markt kamen, waren quasi Extra-Arbeit für den Einkäufer, weil man vergessen hatte, den Mehrwert darzustellen. Wenn jetzt von Anfang an die Ziele definiert sind und die Software dabei unterstützt, diese zu erreichen, erkennt der Einkauf den Nutzen und wird diese Programme auch vermehrt nutzen.