

Vorbereitungslehrgang zur Berufsprüfung

Einkaufsfachmann / Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis

## Modul: Lieferanten- und Qualitätsmanagement (LQM)

Autor / Dozent:

Jonas Gruber

SMS Concast AG

[jonas\\_gruber@gmx.net](mailto:jonas_gruber@gmx.net)

Dozent:

Stefan Dingerkus

Operations Excellence GmbH

[stefan.dingerkus@opex.ch](mailto:stefan.dingerkus@opex.ch)

# Inhalt des Lehrgangs

Zu Lehrperson, Ziele und Vorgehen

1. Einführende Worte

## 2. Lieferanten- und Qualitätsmanagement (LQM)

### 2.1 Lieferantenmanagement verstehen

### 2.2 Systematische Segmentierung der Lieferantenbasis

### 2.3. Lieferantenbeziehungen entwickeln

### 2.4 Management der Lieferantenbasis

### 2.5 Lieferanten entwickeln, Lieferantenleistung verbessern

Kompetenzbereich

**2 Lieferantenmanagement**

Handlungskompetenz

**2.1 Strategisches Lieferantenmanagement verstehen**

Arbeitssituation	Leistungskriterien
Einkaufsfachleute verstehen die strategische Bedeutung des Lieferantenmanagements und	Einkaufsfachleute ... beschreiben die Bedeutung des Lieferantenmanagements und können sie in den Kontext des strategischen Beschaffungsmanagements

# Inhalt – Tag 1

<b>0.</b>	<b>Begrüssung &amp; Vorstellung</b>
	<i>- Vorstellung Inhalt, Ablauf &amp; Zeitplan vom Tage inkl. Pausen</i>
<b>1.</b>	<b>Einführende Worte zum Thema: «Was ist Lieferantenmanagement»</b>
	<i>- Pause -</i>
<b>2.1</b>	<b>Lieferantenmanagement verstehen</b>
	<i>- Lunch -</i>
<b>2.2</b>	<b>Systematische Segmentierung der Lieferantenbasis</b>
	<i>- Pause -</i>
<b>2.3</b>	<b>Lieferantenbeziehungen entwickeln</b>
	<i>--- Ende Tag 1 ---</i>

# Inhalt – Tag 2

	<i>Zusammenfassung, Feedback Tag 1</i> <i>Definition der Tages-Struktur</i> <i>Warm-Up</i>
<b>2.4</b>	<b>Management der Lieferantenbasis</b>
	- unterbrochen von Pause(n) & Lunch -
<b>2.5</b>	<b>Lieferanten entwickeln, Lieferantenleistung durch Qualitätsmanagement verbessern</b>
	- Zusammenfassung -
	- Feedback -
	<i>--- Ende Tag 2 ---</i>

# Lehrperson, Ziele und Vorgehen



# Zu Lehrperson, Ziele und Vorgehen

## Ziele

1. «Lieferanten- und Qualitätsmanagement» (LQM) verstehen und anwenden können
2. Austausch von Erfahrungen
3. Prüfungsvorbereitung

## **Wie gestalten wir unsere Zusammenarbeit?**

- ✓ interaktiv
- ✓ situativ
- ✓ unbürokratisch

# Zu Lehrperson, Ziele und Vorgehen

- Die Folien und die Unterrichts-Struktur lehnen sich eng an die **Handlungskompetenzen**, Arbeitssituationen und Leistungskriterien für die Berufsprüfung sowie das Manuskript an.
- Lieferantenmanagement ist eines der wenigen Themengebiete, bei dem Branchenunterschiede im Allgemeinen eher gering sind; das Skript und die Folien orientieren sich vorwiegend an der Industrie (*da viele Aspekte dort am weitesten entwickelt sind*)
- Branchenunterschiede, insbesondere zur Dienstleistung und zum Handel sollen im Unterricht aufgebracht und diskutiert werden (*«positiver Lerneffekt»*)
- Es sind Kurzübungen und Gruppenarbeiten i.d.R. in branchengemischten Gruppen vorgesehen
- **Fragen** (*zu Inhalt, Fremdwörter, Abkürzungen sowie zu Fällen aus Ihrer Praxis*) bitte **sofort stellen**
- Fragen, die nicht sofort beantwortet werden: auf Flip-Chart notieren



# 1. Einführende Worte



Der Einkauf ist heute nicht mehr, was er früher einmal war...  
...und er wird morgen nicht sein, was er heute ist!

<b>50/60er Jahre</b>	<b>Mangelwirtschaft</b> Wirtschaftswunder, Einkäufer als Bestellabwickler, Einkauf Teil der Fertigung
<b>70er Jahre</b>	Zuordnung des Einkaufs zum <b>kaufmännischen Bereich</b> , dadurch Gewinn von Handlungsspielraum
<b>80er Jahre</b>	<b>Facheinkauf</b> Andere Kosten (neben direkten Einkaufskosten) beginnen eine Rolle zu spielen
<b>90er Jahre</b>	<b>Materialwirtschaft</b> Geprägt durch José Ignacio López («López-Effekt»)
<b>2000er Jahre</b>	<b>Strategischer Einkauf / Supply Chain Management</b> Strategischer Einkauf als eigenständige Einheit, frühe Einbindung des Einkaufs, cross-funktionale Teams
<b>Heute und in Zukunft</b>	<b>Trends und Megatrends...</b> Globalisierung tritt in neue Phase über, neue Technologien, Digitalisierung, Automatisierung, demographischer Wandel, Nachhaltigkeit, Value Manager, ...



## 2. Lieferanten- und Qualitätsmanagement (LQM)

### 2.1 Lieferantenmanagement verstehen

«Lieferantenmanagement» dreht sich im Wesentlichen um drei zentrale Fragestellungen:

- Was kaufen wir bei wem (wie) ein?
- Wer sind unsere Lieferanten?
- Wie wichtig sind *wir für unsere Lieferanten*?

**Bevor wir hier tiefer einsteigen, klären wir einige Begriffe im Kontext von Lieferantenmanagement, ohne die ein umfassendes Verständnis nicht gelingt.**



## 2.1.1 Grundlegende Begriffe im Kontext von LQM

### 2.1.1.1 Einflussfaktoren auf Unternehmen (UN)



## 2.1.1 Grundlegende Begriffe im Kontext von LQM

### 2.1.1.1 Einflussfaktoren auf UN

Was wirkt auf die Sphären eines Unternehmens und Anspruchsgruppen?

Einflussfaktoren	Ausprägungen (Beispiele)
Politische	Stabilität national / global, öffentliche Meinung, geopolitische / wirtschaftspolitische Spannungen
Soziale	Demographie, soziale Werte, Einkommen
Wirtschaftliche	Wachstum, Zinsen, Wechselkurse, Inflation, Arbeitslosigkeit
Technologische	Technologische Entwicklung, Produktion, IT- und Kommunikationstechnologie, Verkehrstechnik, ...
Legislative	Wettbewerbsvorschriften, Rechtssicherheit, Normative Regeln, Auflagen
Ökologische	Ressourcen, Umweltbelastung, Recycling, Umweltbewusstsein



## 2.1.1 Grundlegende Begriffe im Kontext von LQM

### 2.1.1.1 Einflussfaktoren auf UN → Megatrends

Der Begriff «Megatrends» wurde 1982 vom US-amerikanischen Futurologen John Naisbitt geprägt, der auch den Begriff «Globalisierung» bekannt gemacht hat. Heute gibt viele Modelle zum Thema Megatrends oder «über Jahrzehnte wirkende Tiefenströmungen des Wandels». Es existieren Ansätze mit 4, 5, ...,12...17... Megatrends, nachfolgend exemplarisch ein kompaktes Modell mit 4 Megatrends\*:

1. Die Welt wird (demographisch) älter. Man spricht auch von der «Silver-Society»
2. Schnell fortschreitende Urbanisierung: insbesondere in boomenden Schwellenländern entstehen Mega-Metropolen, Städte verändern ihr Gesicht
3. Die Geschwindigkeit des technologischen Wandels nimmt *exponentiell* zu, fortschreitende Digitalisierung, gewaltige Datenflut, Automatisierung, künstliche Intelligenz, Autonomisierung
4. Globale Vernetzung (Handel, Daten/Information, Kapitalfluss, Migration)

**→ Man kann Mode und Trends ignorieren, Megatrends längerfristig nicht.**

\*<https://www.handelszeitung.ch/konjunktur/zukunft-vier-megatrends-stellen-die-weltwirtschaft-auf-den-kopf>

## 2.1.1 Grundlegende Begriffe im Kontext von LQM

### 2.1.1.1 Einflussfaktoren auf UN → Megatrends

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> beschreibt anschaulich zwölf Megatrends und hat ausserdem eine Karte erstellt, die Beziehungen zwischen Trends und deren Teilaspekte darstellt, nachfolgend zwei besonders für den Handel relevante Megatrends – es leiten sich daraus viele Elemente von «Nachhaltigkeit» ab:

#### Megatrend Neo-Ökologie

Umweltschutz, Ressourcenschonung, Corporate Social Responsibility: Der Megatrend Neo-Ökologie verschiebt die Koordinaten des Wirtschaftssystems in Richtung einer neuen Business-Moral, die Märkte und Konsumverhalten radikal verändert. Wachstum wird künftig als eine neue Mischung bestehend aus Ökonomie, Ökologie und gesellschaftlichem Engagement verstanden.



#### Megatrend Gesundheit

Gesundheit ist nicht mehr das Gegenteil von Krankheit, sondern ein Bewusstsein für die Balance der individuellen Lebensenergie. Die Medizin verwandelt sich daher vom spezialisierten Reparaturbetrieb in einen gewaltigen Sektor im Dienste des Gesundheits-Prosumenten. Der Gesundheitsmarkt ist und bleibt auch in Zukunft ein wichtiger Eckpfeiler der Wirtschaft.

## 2.1.1 Grundlegende Begriffe im Kontext von LQM

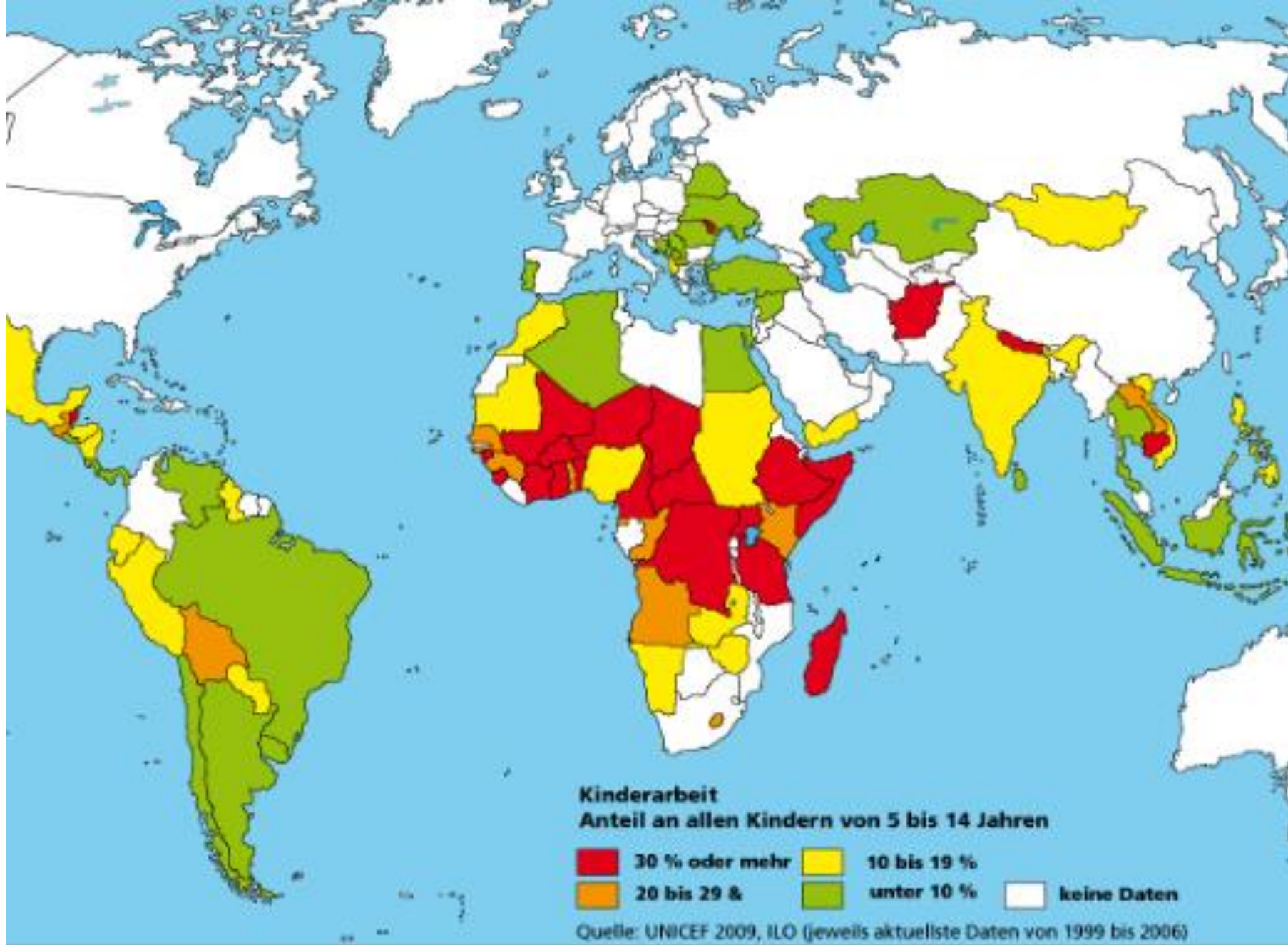
### 2.1.1.2 Risikomanagement

Eine direkte Folge des im vorangehenden Kapitel beschriebenen Wandels ist die gestiegene Bedeutung von Risikomanagement. Wir greifen lediglich die für den Einkauf und insbesondere für Lieferanten- und Qualitätsmanagement relevanten Aspekte heraus.

Man unterscheidet 4 Phasen:

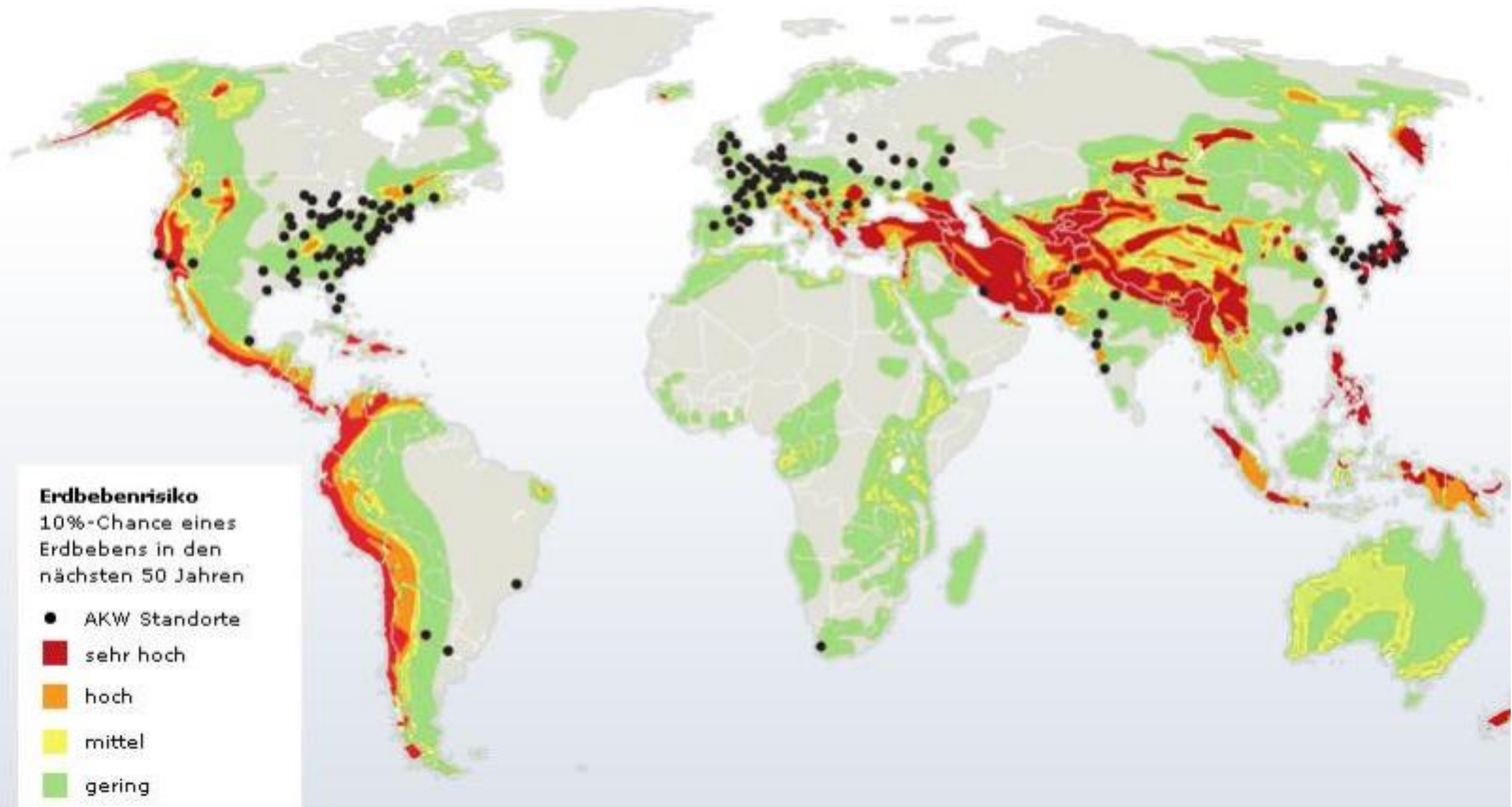
1. **Risikoidentifikation** → Risikoarten, potentielle Ereignisse
2. **Risikobewertung** → Eintrittswahrscheinlichkeit, Impact
3. **Risikosteuerung** → Vermeidung, Verminderung, Abwälzung, Streuung
4. **Risikoüberwachung** → System zur Überwachung bekannter Risiken

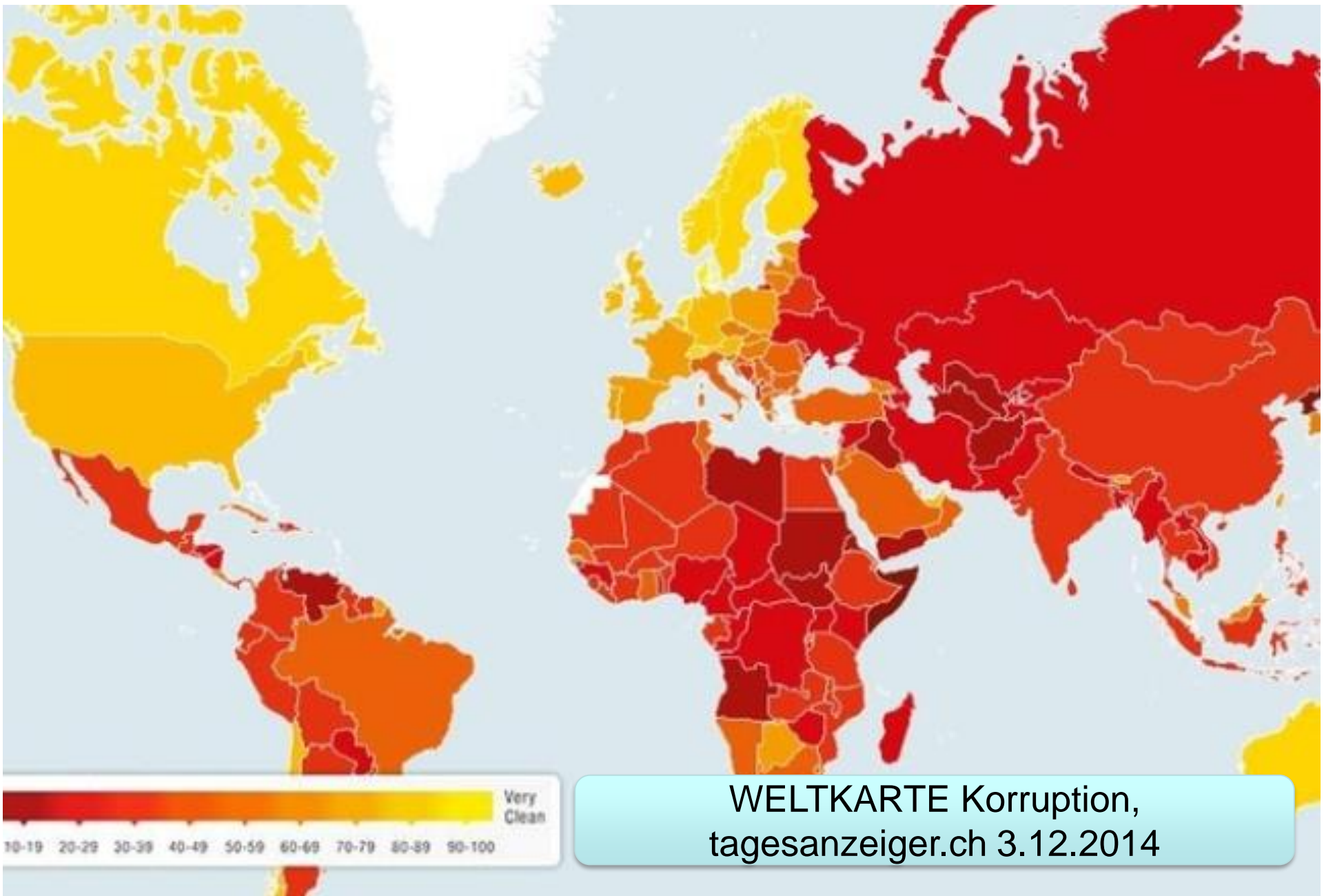
**Wer lebt in einer (Einkaufs-) Welt ohne jegliche Risiken?**





# AKWs in Erdbebengebieten weltweit



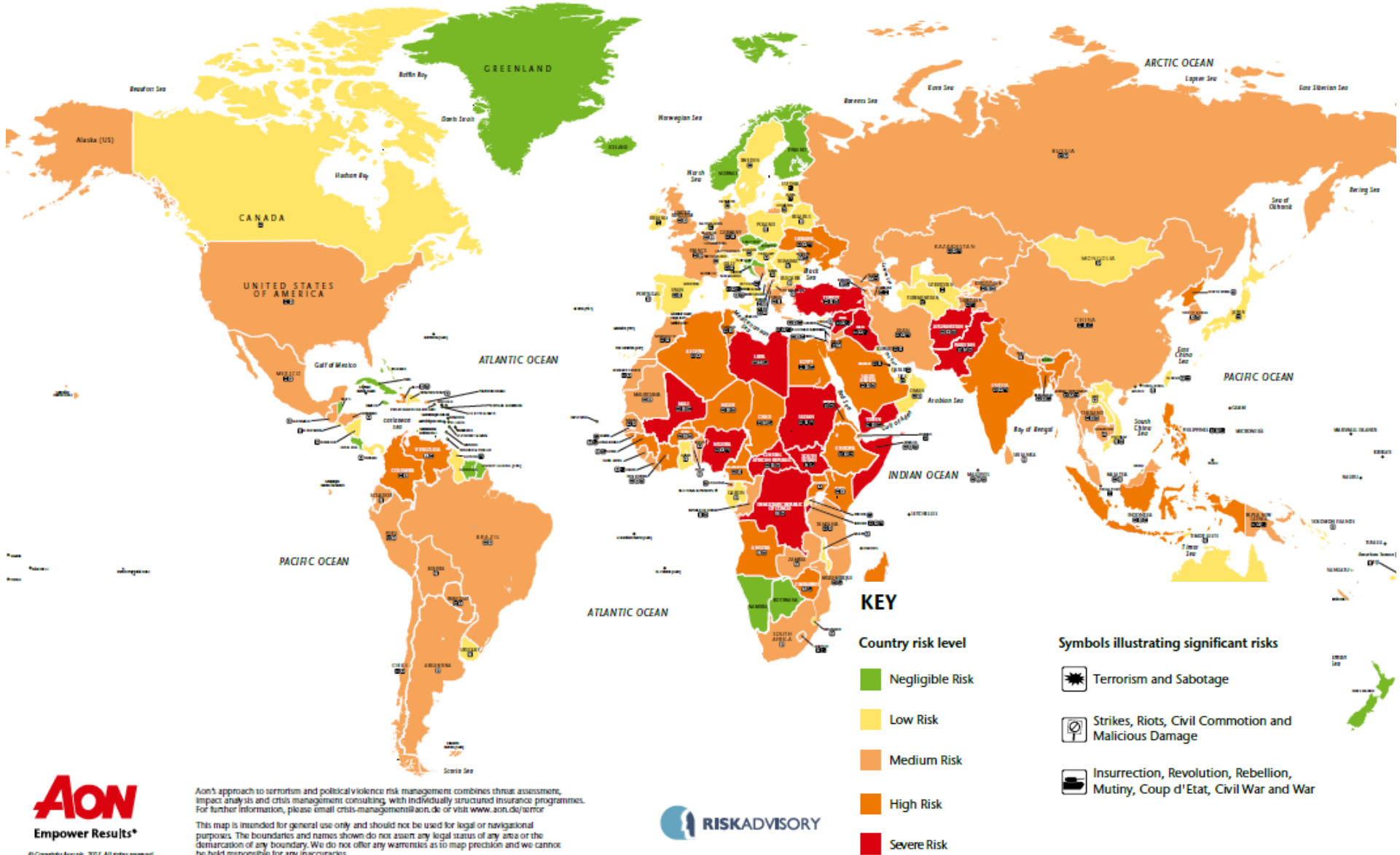


WELTKARTE Korruption,  
tagesanzeiger.ch 3.12.2014



Erpressersoftware «Wannacry» Mai 2017: mindestens 200'000  
Computersysteme in 150 Ländern lahmgelegt (Quelle: tagesspiegel.de)

# 2017 Terrorism & Political Violence Risk Map



© Copyright Aon plc. 2017. All rights reserved.

Aon's approach to terrorism and political violence risk management combines threat assessment, impact analysis and crisis management consulting with individually structured insurance programmes. For further information, please email [crisis-management@aon.de](mailto:crisis-management@aon.de) or visit [www.aon.de/terror](http://www.aon.de/terror)

This map is intended for general use only and should not be used for legal or navigational purposes. The boundaries and names shown do not assert any legal status of any area or the demarcation of any boundary. We do not offer any warranties as to map precision and we cannot be held responsible for any inaccuracies.



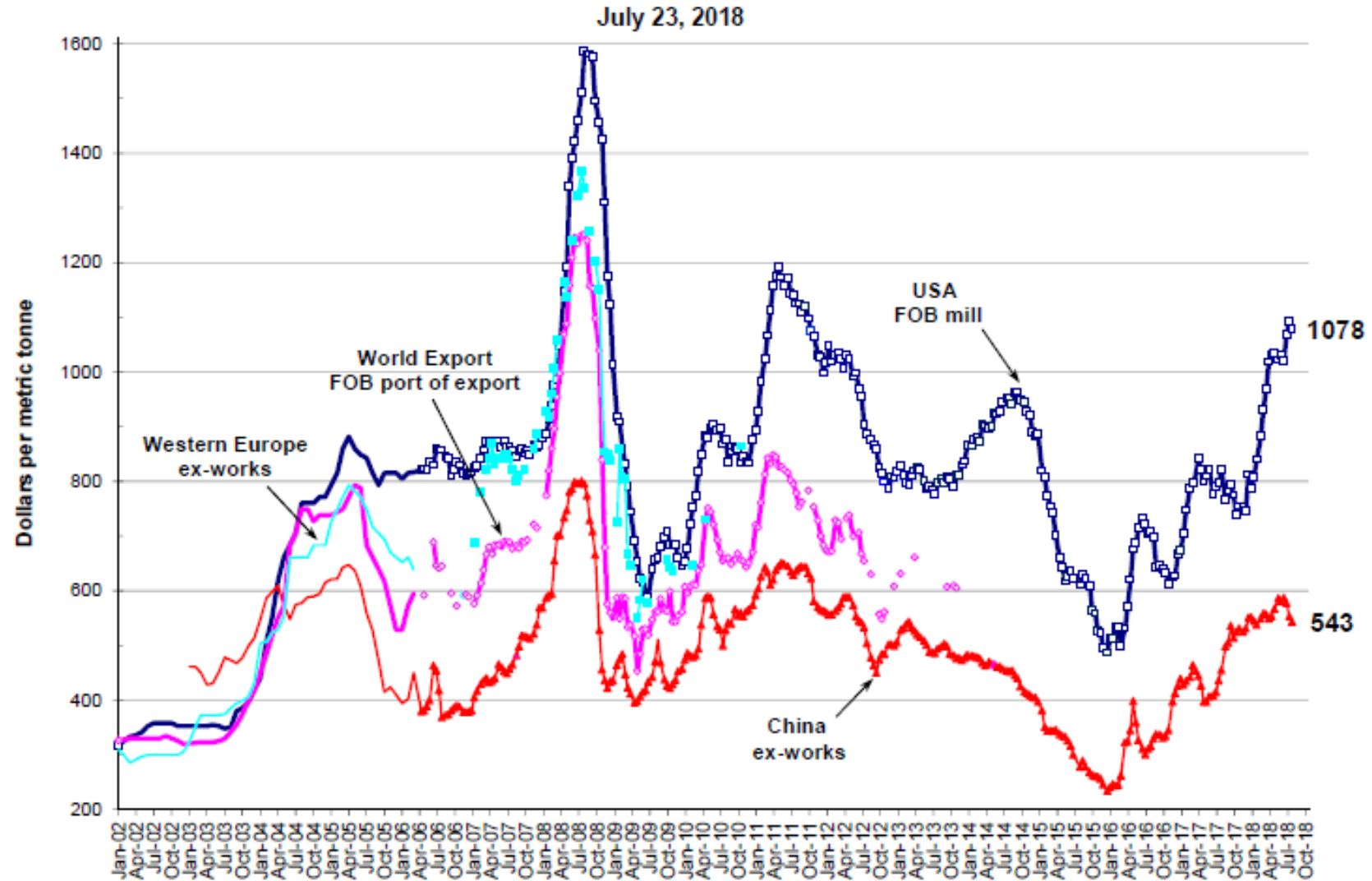


EUR-CHF Kurs, 5 Jahre (Quelle: finanzen.ch, 7.8.2018)

# SteelBenchmarker™ Plate Price

## USA, China, Western Europe and World Export

(WSD's PriceTrack data, Jan. 2002 - March 2006; SteelBenchmarker data begins April 2006)



## 2.1.1 Grundlegende Begriffe im Kontext von LQM

### 2.1.1.2 Risikomanagement

**Ganz ohne Risiko gibt es nicht.**

Das zentrale Risiko aus Sicht der Beschaffung ist und bleibt das Versorgungsrisiko.  
Hinter einem Versorgungsrisiko können viele unterschiedliche Gründe liegen.



**Kurzübung 1:** Gründe für Versorgungsrisiken sammeln  
(mit Bezug auf Beispiel)  
**[10 min, 2-3 Personen]**

→ (Wichtige) Lieferanten sehr genau zu kennen und die Märkte in denen man sich bewegt zu beobachten ist nicht Bestandteil der Kür sondern des Pflichtprogramms eines (strategischen) Einkäufers.

## 2.1.1 Grundlegende Begriffe im Kontext von LQM

### 2.1.1.3 Kostenmanagement

Eine weitere *Querschnittsfunktion* im Unternehmen stellt **Kostenmanagement** dar. Es handelt sich hierbei um einen Managementprozess, der sich mit der Analyse und der Steuerung aller in einem Unternehmen anfallenden Kosten beschäftigt.

Die Bedeutung von *aktivem* Kostenmanagement hat im Gleichklang mit gestiegenen Risiken zugenommen. Outsourcing, Globalisierung, gestiegene Komplexität, Vernetzung, die Einbindung von Lieferanten in die Entwicklung, die Entdeckung der Prozesskosten als Ansatz für Optimierungen... die Liste der Gründe ist lang.

Weitere Stichworte zum Thema Kostenmanagement:

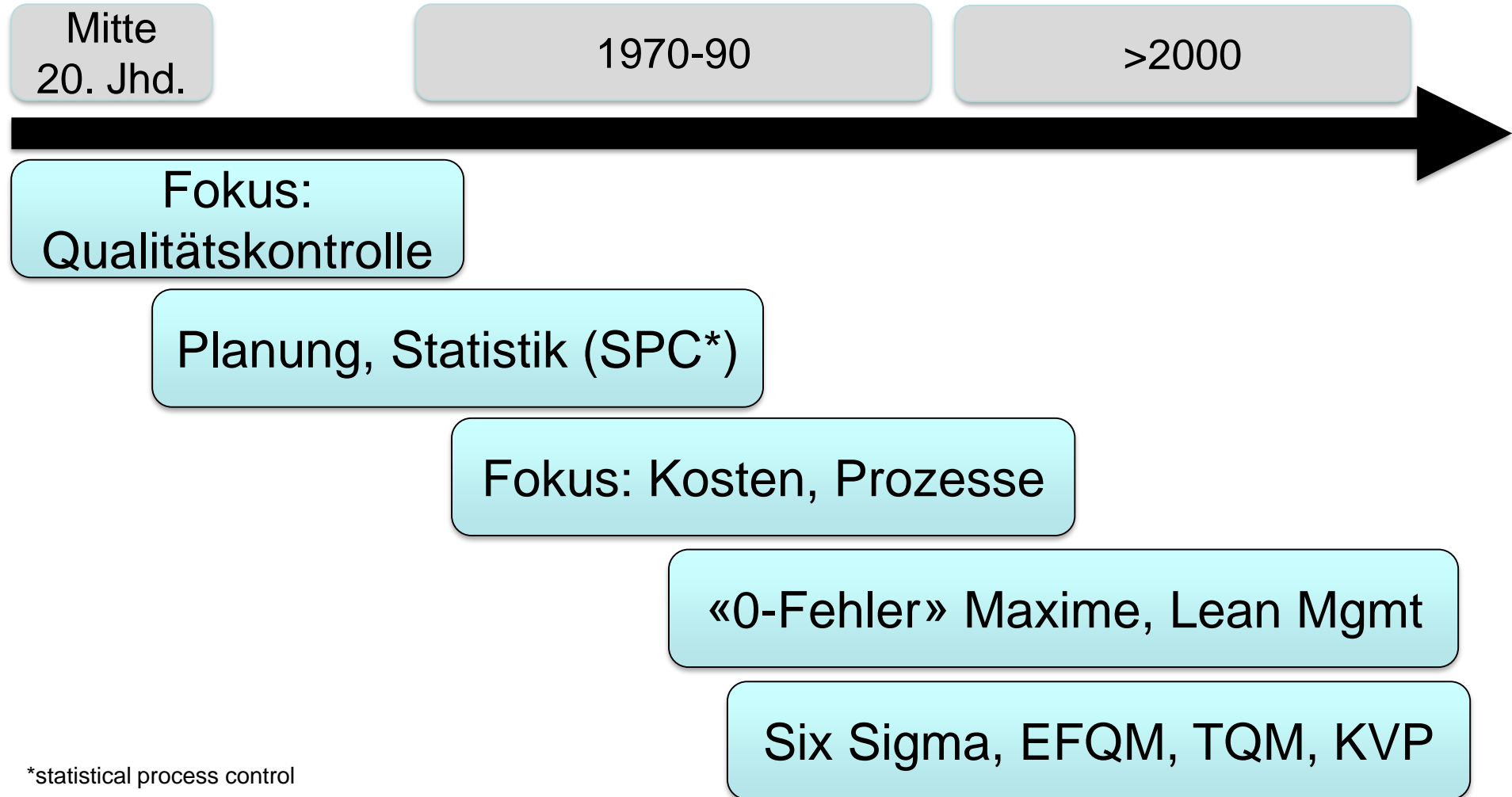
- Zielkostenrechnung in der Entwicklungsphase von neuen Produkten, Wertanalyse
- Cash Management
- Total Cost of Ownership (TCO)
- Kostenmanagement im Projekteinkauf

**Kostenoptimierung kann in Konflikt zu anderen Zielsetzungen eines Unternehmens stehen, z.B. Zielsetzungen in den Bereich Nachhaltigkeit (Ethik, Umwelt, soziale Zielsetzungen)**



## 2.1.1 Grundlegende Begriffe im Kontext von LQM

### 2.1.1.4 Qualitätsmanagement



## 2.1.1 Grundlegende Begriffe im Kontext von LQM

### 2.1.1.4 Qualitätsmanagement

Wir werden uns in diesem Modul mit denjenigen Aspekten von QM beschäftigen, die im Zusammenhang mit Lieferantenmanagement relevant sind und betrachten QM im Rahmen dieses Moduls als Querschnittsfunktion, die Lieferantenmanagement in folgenden Bereichen unterstützt:

- Bei der **Evaluation von möglichen neuen Lieferanten** bzw. bei der Entscheidung hinsichtlich einer wesentlichen **Erweiterung der Zusammenarbeit** mit einem bestehenden Lieferanten. Beitrag von QM: Werkzeuge und Unterstützung bei Erstbeurteilung, bei der erweiterten **Lieferantenbeurteilung**, beim **Lieferantenaudit**
- operative **Qualitätsplanung und -kontrolle**: von der gemeinsamen Festlegung von Qualitätskriterien und Prüfkriterien, bei der Durchführung der Prüfung selbst (beim Lieferanten oder im eigenen Haus),
- Bei der fortlaufenden Qualitätskontrolle (Messung der Abweichung zwischen definierten Qualitätskriterien und deren Einhaltung) → die Ergebnisse fließen in die **Lieferantenbewertung** ein.
- Bei der **Lieferantenentwicklung**. Diesem Thema ist aufgrund der Bedeutung im Lieferantenmanagement das ganze **Kapitel 2.5** gewidmet.

## 2.1.1 Grundlegende Begriffe im Kontext von LQM

### 2.1.1.5 Bedarfsarten und Beschaffungsobjekte

Üblicherweise beschaffen wir nur Güter, für die es einen Bedarf gibt (oder eine anfordernde Abteilung meint es gäbe einen Bedarf). Wir beschäftigen uns in diesem Modul nicht mit Bedarfsarten im Sinne von Primär- / Sekundärbedarfen, Bedarfsauflösungsverfahren, Losgrößen, ... sondern damit, was grundsätzlich in den *Verantwortungsbereich der Beschaffung fällt: alles, was das Unternehmen benötigt aber nicht selbst herstellen kann oder möchte.*



Kurzübung 2: Bedarfsarten sammeln und Relevanz für Einkauf bewerten.  
**[10 min, 2-3 Personen]**

In der Praxis gibt es viele Abstufungen hinsichtlich der Bedarfe, die im direkten Verantwortungsbereich der Beschaffung liegen. Personalbeschaffung ist im Prinzip immer ausgeschlossen, ebenso Kapitalbeschaffung.

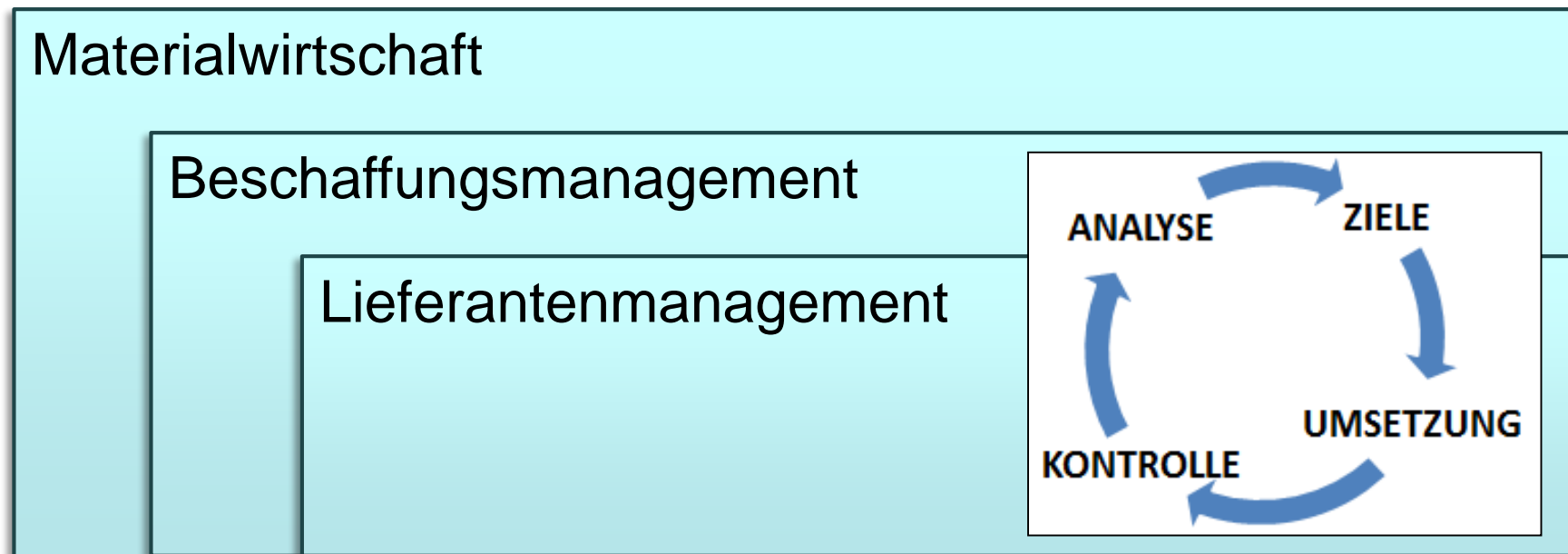
## 2.1.2 Bedeutung von LQM

Die Bedeutung von LQM ist grundsätzlich mit der Bedeutung von Einkauf an sich gewachsen und stellt heute einen zentralen Faktor für den Unternehmenserfolg dar.

- Anteil Materialkosten an Gesamtkosten
- Auslagerung von Entwicklung
- kürzere Innovationszyklen
- Auslagerung von Services
- Global Sourcing (direkt und indirekt)
- zunehmende Vernetzung
- Digitalisierung
- Risikoumfeld

## 2.1.3 Begriffsdefinition und Ziele von LM

Als Teilfunktion **des strategischen Beschaffungsmanagements** befasst sich **Lieferantenmanagement (LM)** **aktiv** mit der **systematischen** Gestaltung und Steuerung der **Beziehungen zu den Lieferanten** eines Unternehmens und dem Unternehmen selbst, wobei **strategische Ziele** und Leitplanken hierfür von den Unternehmenszielen vertikal abgeleitet und horizontal abgestimmt werden.



## 2.1.3 Begriffsdefinition und **Ziele von LM**

Beginnen wir zunächst einmal damit, was die *grundlegende Aufgabe der Beschaffung* ist:

**(Nachhaltige) Sicherstellung der Versorgung eines Unternehmens mit Material, Leistungen, Wissen in der richtigen Qualität und Quantität, zu den besten Kosten und in der notwendigen Flexibilität, heute und in Zukunft.**

**Lieferantenmanagement leistet dabei einen wichtigen Beitrag, in dem es...**

**...aktiv gestaltet mit welchen Lieferanten welche Beschaffungsobjekte in welcher Aufteilung des Volumens beschafft werden und wie die Zusammenarbeit gestaltet wird.**

## 2.1.2 Begriffsdefinition und Ziele von LM

**Lieferantenmanagement leistet einen wichtigen Beitrag zur Zielerreichung, indem es aktiv gestaltet und steuert...**

...mit welchen Lieferanten welche Beschaffungsobjekte in welcher Aufteilung des Volumens beschafft werden:

**→ Management der Lieferantenbasis.**

... wie die Zusammenarbeit zwischen unseren Lieferanten und unserem Unternehmen unter Betrachtung aller relevanten Ebenen durch Integration verbessert werden kann:

**→ Lieferantenintegration**

... wo die gewählten Lieferanten Potential / dringende Notwendigkeit sich zu verbessern, zu entwickeln haben und wie dies erreicht werden kann:

**→ Lieferantenentwicklung**

# «Lieferantenmanagement» dreht sich im Wesentlichen um 3 zentrale Fragestellungen

1. **Was** kaufen wir **bei wem** ein?

2. **Wer** sind unsere Lieferanten?

3. **Wie** wichtig sind wir als Kunde?



«*Leicht modifiziert*» führen uns die Fragen auf die zentralen Parameter / Stellhebel des Einkaufs

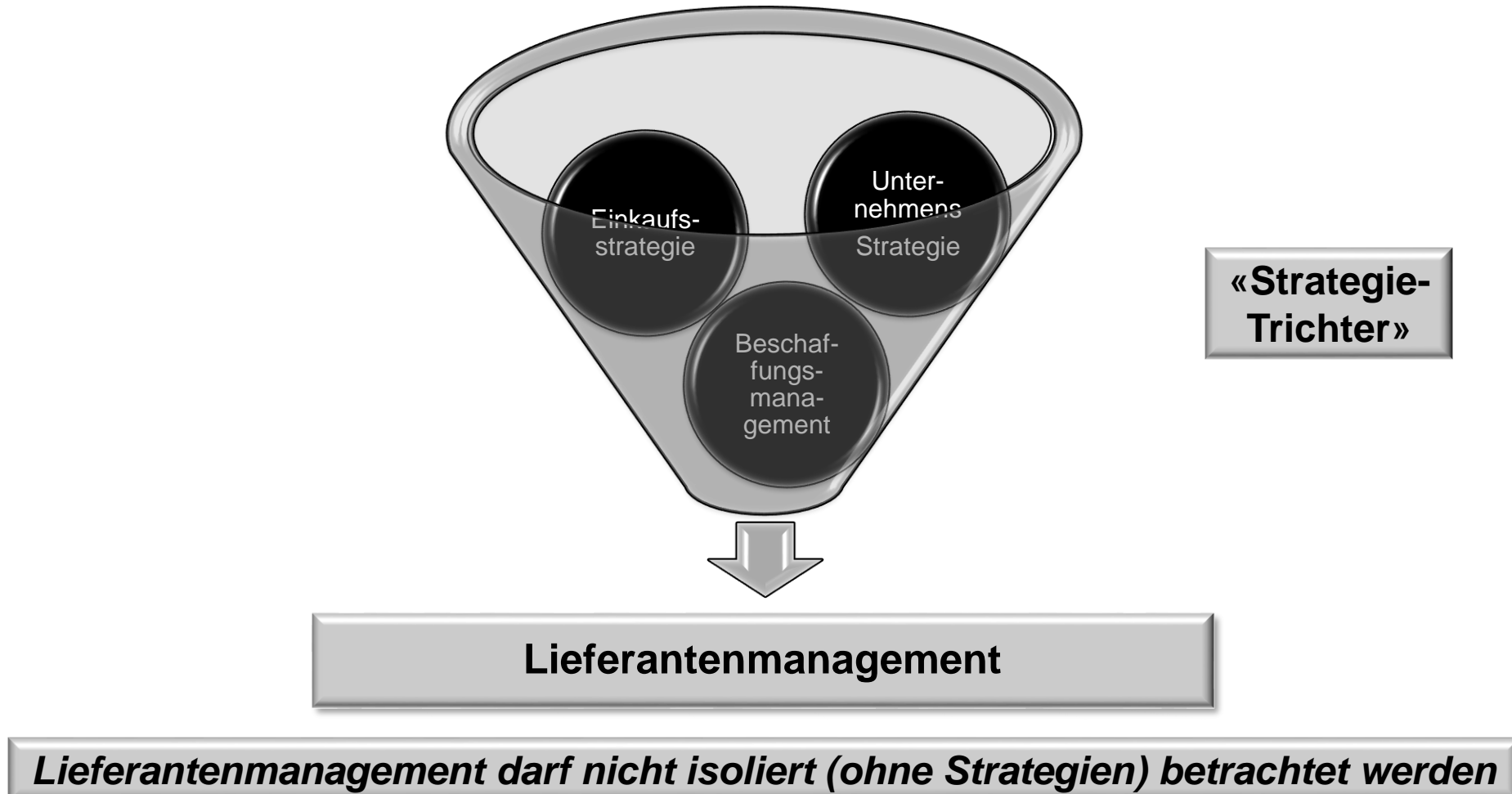
1. **Was?** → **Objekt**

2. **Wo?** → **Markt**

3. **Bei wem?** → **Lieferanten**

4. **Wie?** → **Beziehung / Prozess**

# Unternehmens- und Einkaufsstrategie definieren Beschaffungs- & Lieferantenmanagement



# Drei Schlüsselaktivitäten bestimmen das Lieferantenmanagement



(Nachhaltige) Versorgung eines Unternehmens mit Material, Leistungen (*und Wissen*) in der richtigen Qualität, Quantität und zu den besten Kosten heute und in Zukunft.

# Die **Lieferantenbasis** muss aktiv gestaltet werden

Beispiele für Massnahmen:

- Segmentierung der Basis (Vertiefung in Kapitel 2.2)
- Optimierung der Lieferantenzahl (Vertiefung in Kapitel 2.4)
- Lieferantenbeurteilung, -bewertung, -auditierung
- Durchführungen von Lieferantentagen
- Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen – interdisziplinäre Zusammenarbeit (siehe Folien 38/39)

**«Nicht-aktives» Management der Lieferantenbasis ist in vielen Fällen die Ursache von Leistungsmängeln im Einkauf**

# Die **Lieferantenentwicklung** gehört zu den Kernaufgaben der Beschaffung

## **Lieferantenförderung:**

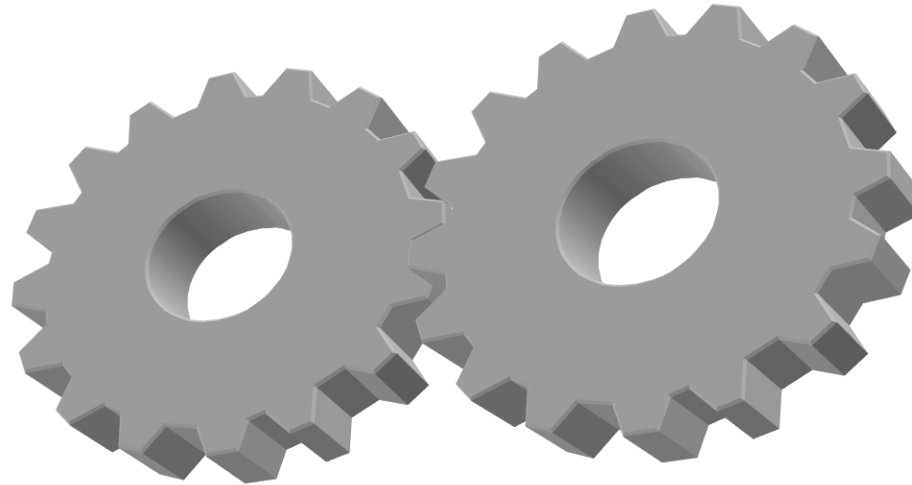
Entwicklung eines **bestehenden Lieferanten** um entweder eine bestehende Leistung **besser** zu erbringen oder **neue** Aufgaben / Leistungen zu übernehmen

## **Lieferantenaufbau:**

Entwicklung eines **neuen Lieferanten**

**Was ist aufwendiger?**

Die **Lieferantenintegration** ist eher der «Kür» als der «Pflicht» zuzuordnen



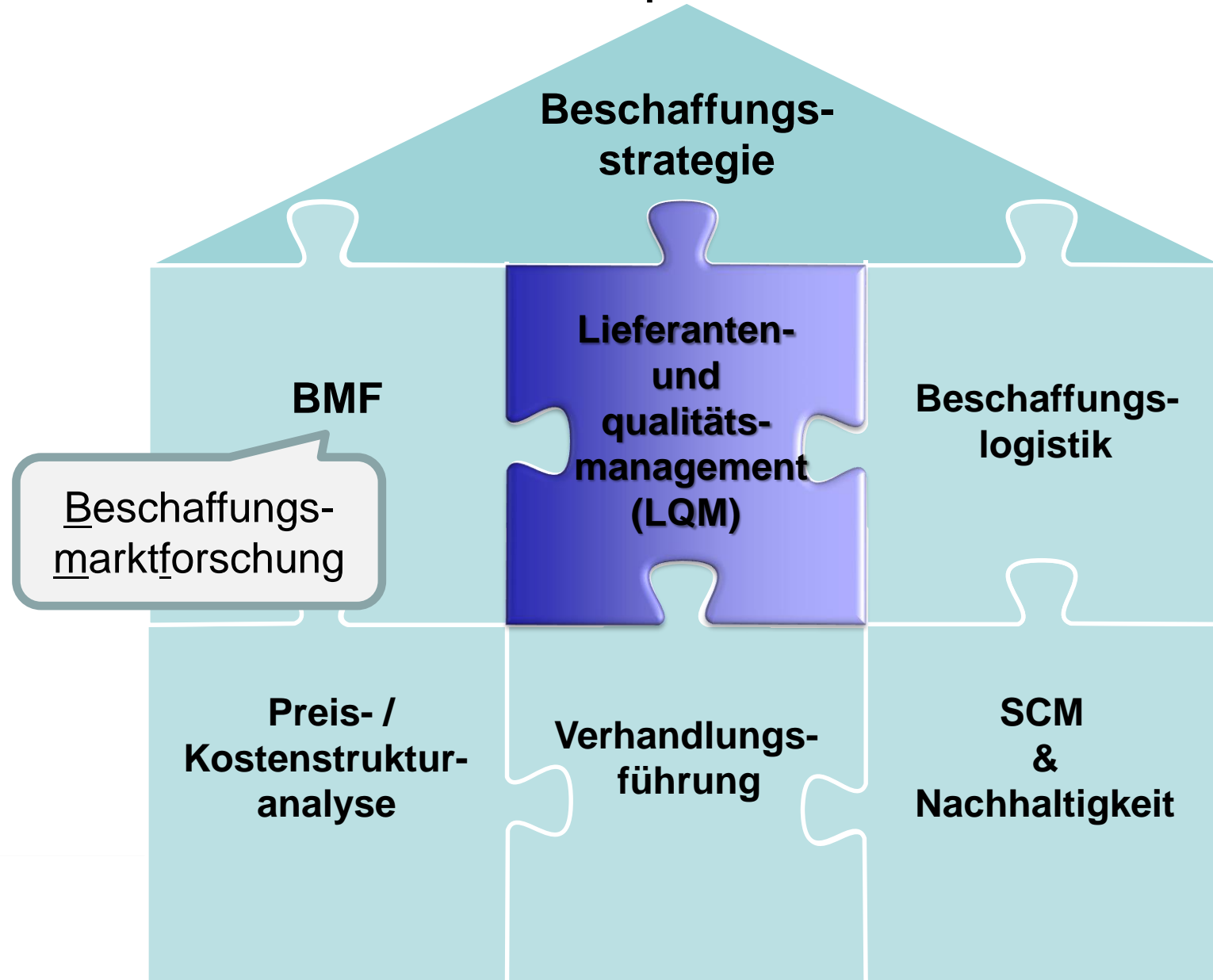
1. in der **Entwicklung** («*Design*»)

2. in der **Industrialisierung**

3. in der **Logistik**

4. in der **Beschaffung**

# Verhältnis LQM zu anderen Disziplinen



# Verhältnis LQM zu anderen Disziplinen

Andere Fachbereiche	Interaktion
Entwicklung / Konstruktion	Audits, gemeinsame Entwicklung, Beurteilung von Mustern / Prototypen
Qualitätsmanagement	Audits, Fehlermeldungen, Lieferantenentwicklung, Beurteilung von Mustern / Prototypen
Produktion	Audits, Lieferantenentwicklung, Beurteilung von Mustern / Prototypen
Logistik	Spezifische Audits, Lieferantenaufbau, Lieferantenintegration
Marketing / Verkauf	Bedarfsvorschau, Anforderungskatalog, Messeauftritte
Finanzabteilung / Buchhaltung	Finanzaudits, Lieferantenintegration (z.B. E-Invoicing)
Controlling	Finanzaudits, Kostenanalysen
IT	Lieferantenintegration (z.B. EDI), Auditierung von IT-Sicherheit

**2 Hauptgründe für Involvierung: 1. Fach-/ Spezialwissen 2. Akzeptanz**



# Rückblende: Leistungskriterien

## Kapitel 2.1 Lieferantenmanagement verstehen

1. Grundlegende Begriffe im Kontext von LQM → 2.1.1 F11ff
  - Lieferanten sind als Stakeholder (Anspruchsgruppe) in die Einflussphasen ihrer Kunden eingebunden
  - Wesentliche Einflussfaktoren: Megatrends, Risiken, Kostenmanagement, Qualitätsmanagement, Bedarfsarten und Beschaffungsobjekte
2. Bedeutung von LM → 2.1.2 F29ff
  - Die Bedeutung von LQM ist grundsätzlich mit der Bedeutung von Einkauf an sich gewachsen und stellt heute einen zentralen Faktor für den Unternehmenserfolg dar
3. Begriffsdefinitionen im Kontext von LQM: 2.1.3 F30ff
  - Materialwirtschaft -> Beschaffung -> Lieferantenmanagement
  - Drei Aufgaben: Management der Lieferantenbasis – Lieferantenintegration – Lieferantenentwicklung

# Rückblende: Leistungskriterien

## Kapitel 2.1 Lieferantenmanagement verstehen

- Begriffsdefinitionen im Kontext von LQM: 2.1.3 F30ff (Fortsetzung)
  - Stellhebel des Einkaufs: was – wo – bei wem – wie einkaufen?
  - Strategische Einbettung: Unternehmensstrategie -> Einkaufsstrategie -> Beschaffungsmanagement -> Lieferantenmanagement
  - Aktive Gestaltung der Lieferantenbasis: Segmentierung – Optimierung der Anzahl Lieferanten – Lieferantenbeurteilung – Lieferantenbewertung – Lieferantenauditierung – Lieferantentage – interdisziplinäre Kooperation
  - Einordnung in den Kontext von strategischem Beschaffungsmanagement: BMF – Beschaffungslogistik – Preis- / Kostenstrukturanalyse – Verhandlungsführung – SCM und Nachhaltigkeit
  - Gründe für Involvierung anderer Disziplinen:
    1. Fach-/ Spezialwissen -> 2. Akzeptanz

## 2. Lieferanten- und Qualitätsmanagement (LQM)

### 2.2 Segmentierung der Lieferantenbasis

Startpunkt einer systematischen Analyse der Lieferantenbasis (inklusive der Ableitung von Ziele zur Weiterentwicklung, Ableitung von Massnahmen etc.) ist eine Segmentierung / Strukturierung.

Hierbei finden verschiedene Methoden Anwendung, meist wird zunächst nach Warengruppen aufgeteilt, anschliessend erfolgt eine Analyse der wertmässigen Anteile am Einkaufsvolumen, die um weitere Aspekte wie z.B. Risiko, Entwicklungskompetenz, Industrialisierungskompetenz ergänzt wird.

Bringt man die Lieferantenbasis in Struktur erhält man Lieferantenportfolios in unterschiedlichen Ausführungen (unterschiedliche Kriterien und unterschiedliche Perspektiven)

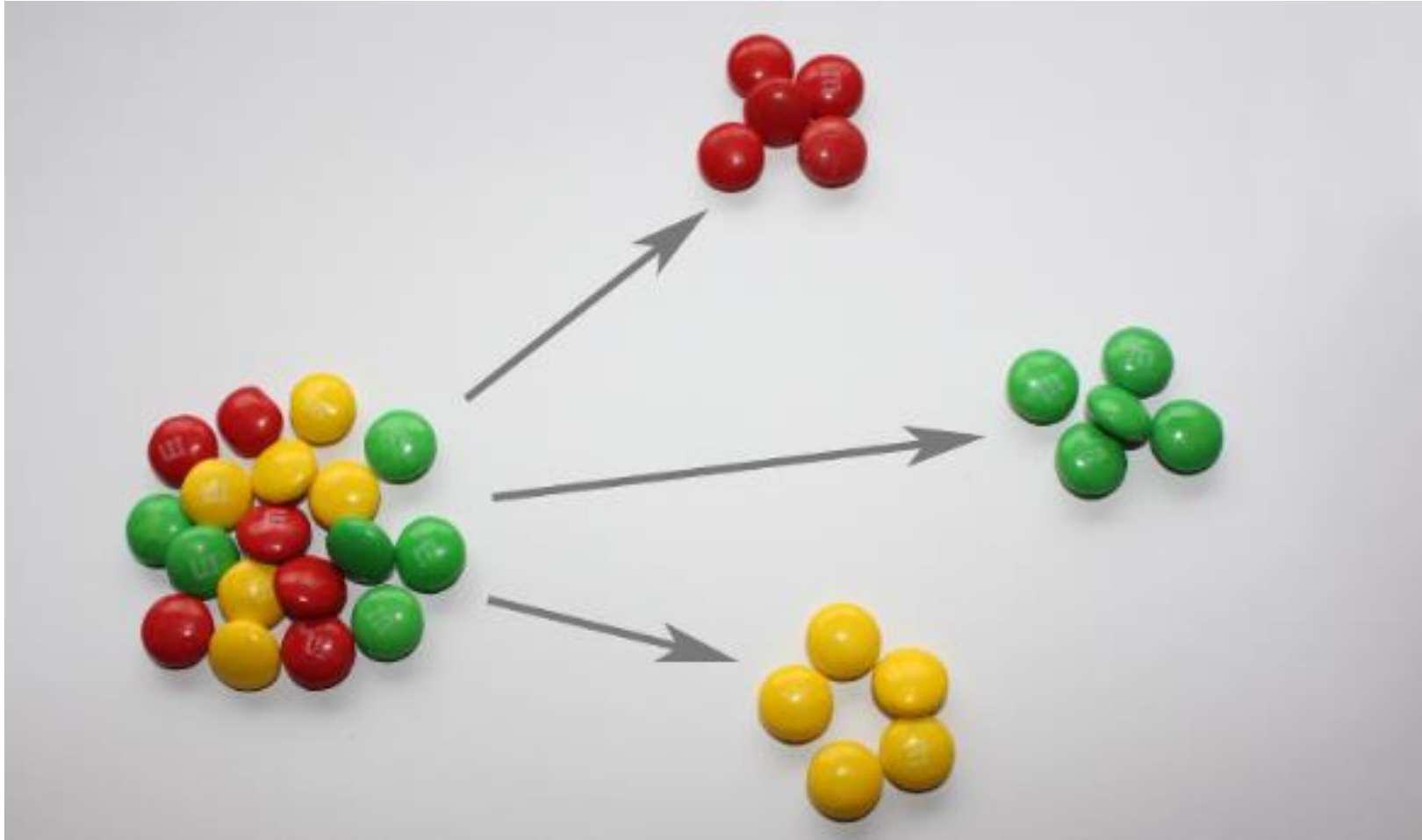
Um Erfolg zu haben, müssen Sie Ihre Lieferanten kennen!

**Kriterien zur Systematisierung von Lieferanten:**

1. **Rolle** des Lieferanten
2. **Klassifizierung** des Lieferanten
3. **Positionierung** des Lieferanten im Zuliefernetzwerk

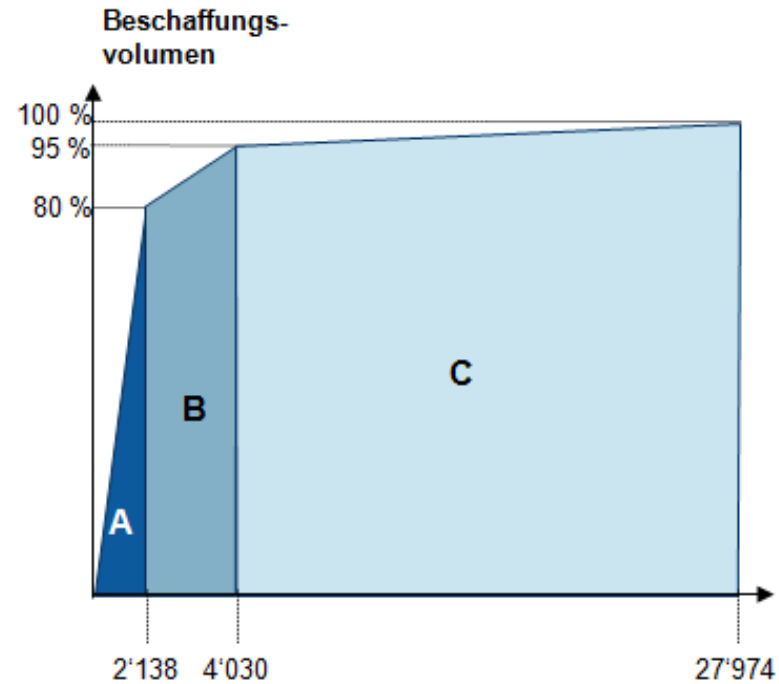
«*Systematisierung*» = *strukturierte Übersicht schaffen*  
«*Segmentierung*» = *Zerlegung in Abschnitte, Gruppen*

# Segmentierung: Methodik, Kriterien, Werkzeuge



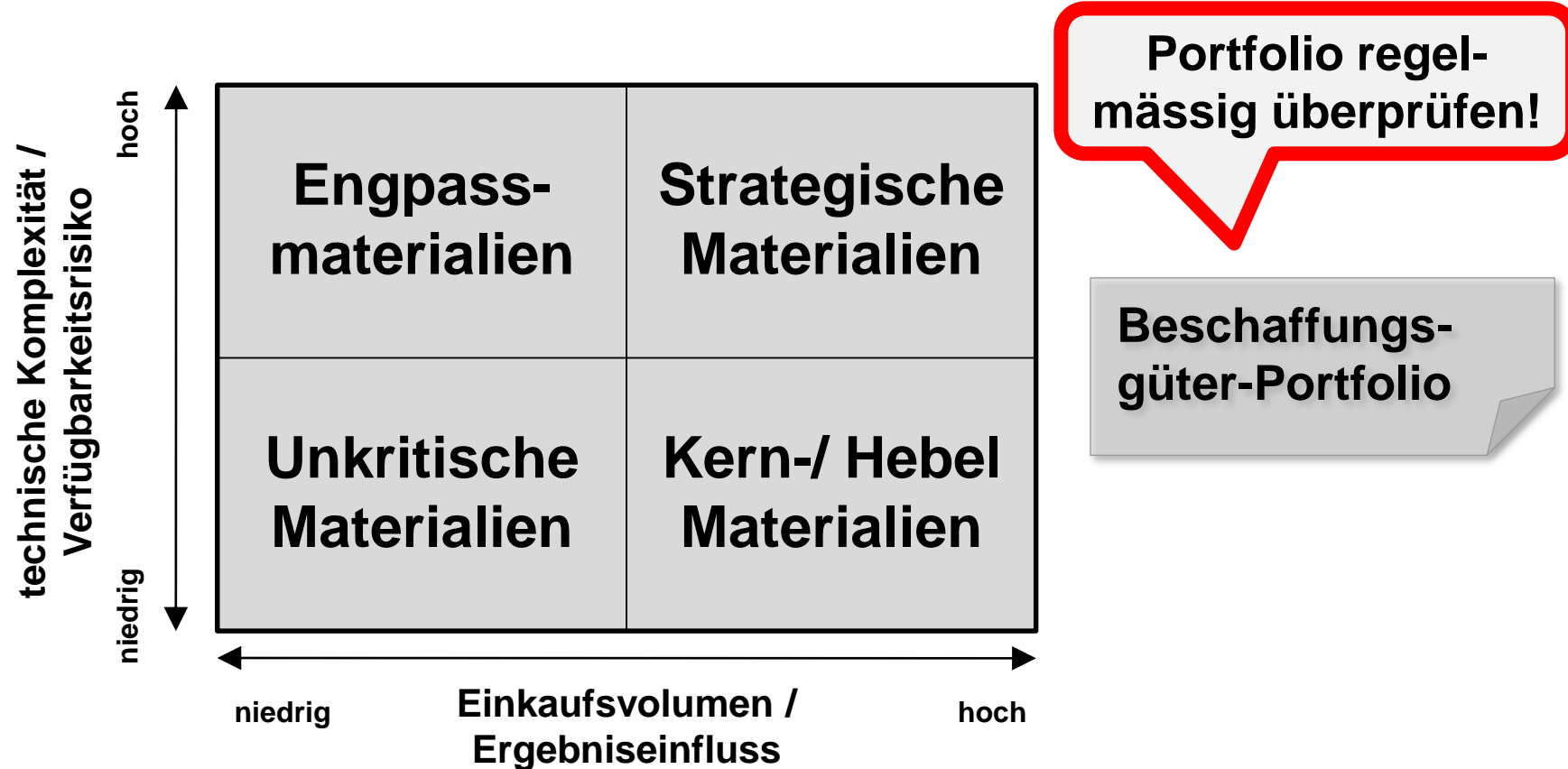
# Segmentierung von Artikeln nach Wertanteilen

## ABC-Analyse nach Artikel



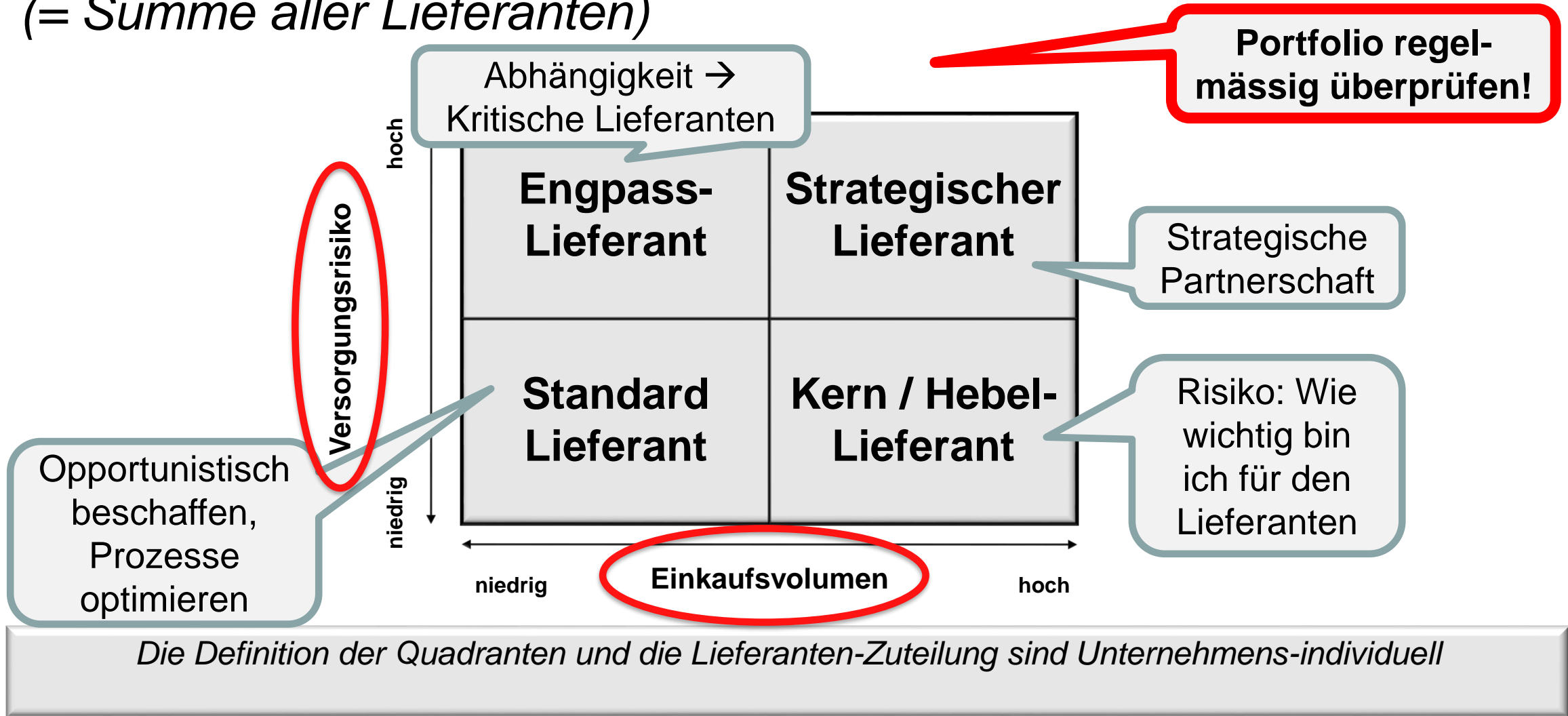
Klasse	Artikel	in %	Umsatz in CHF	in %
A	2'138	8%	74'665'995	80%
B	4'030	14%	14'008'553	15%
C	21'806	78%	4'667'346	5%
Total	27'974	100%	93'341'893	100%

Die Rolle des Lieferanten wird über seinen Liefer-umfang / seine Beschaffungsobjekte definiert



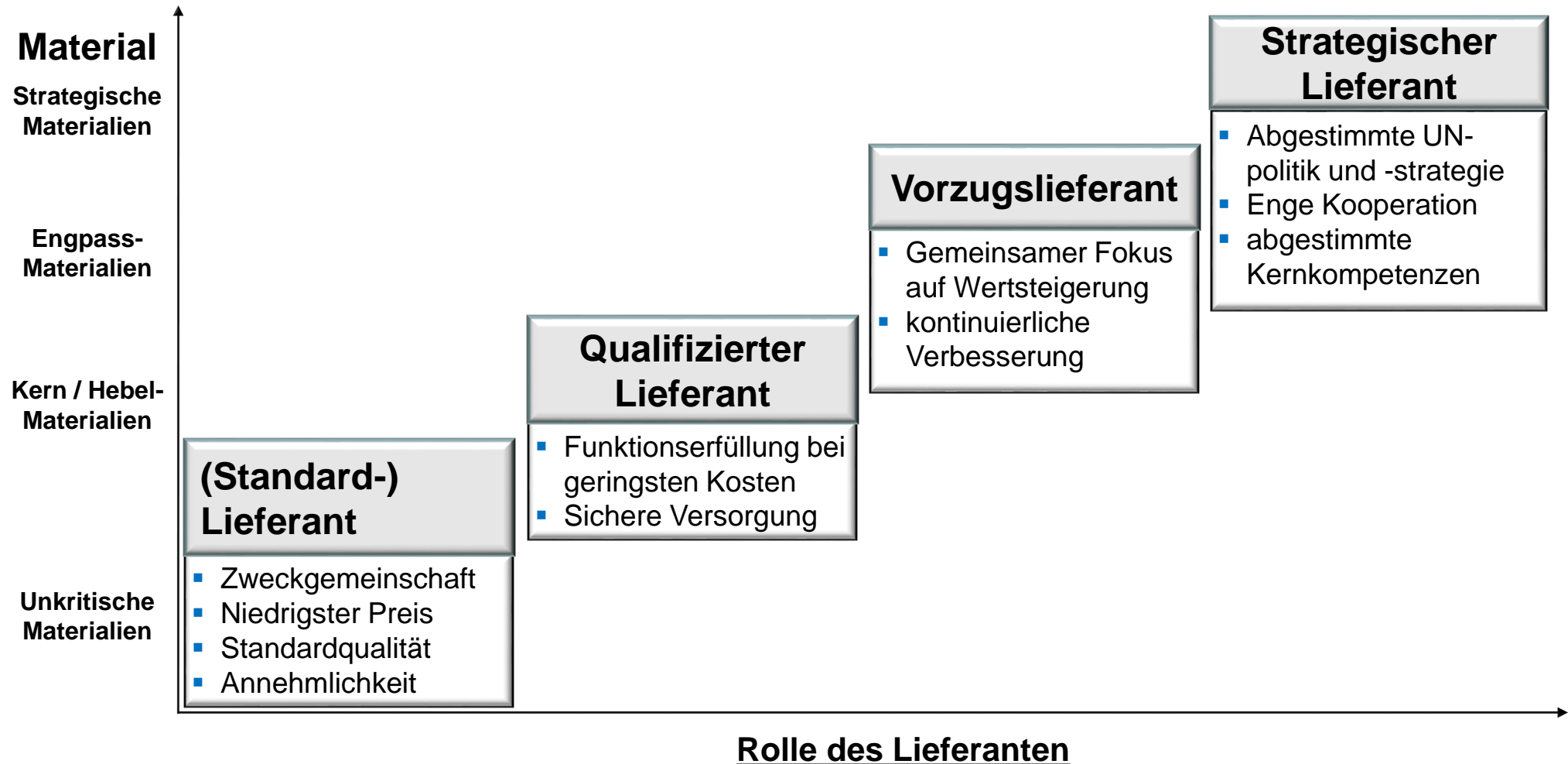
*Das Beschaffungsgüter-Portfolio ist das Äquivalent zum Lieferanten-Portfolio, nur mit «unterschiedlichem Blickwinkel»*

# Lieferantenportfolios dienen der Strukturierung der Lieferantenbasis (= *Summe aller Lieferanten*)

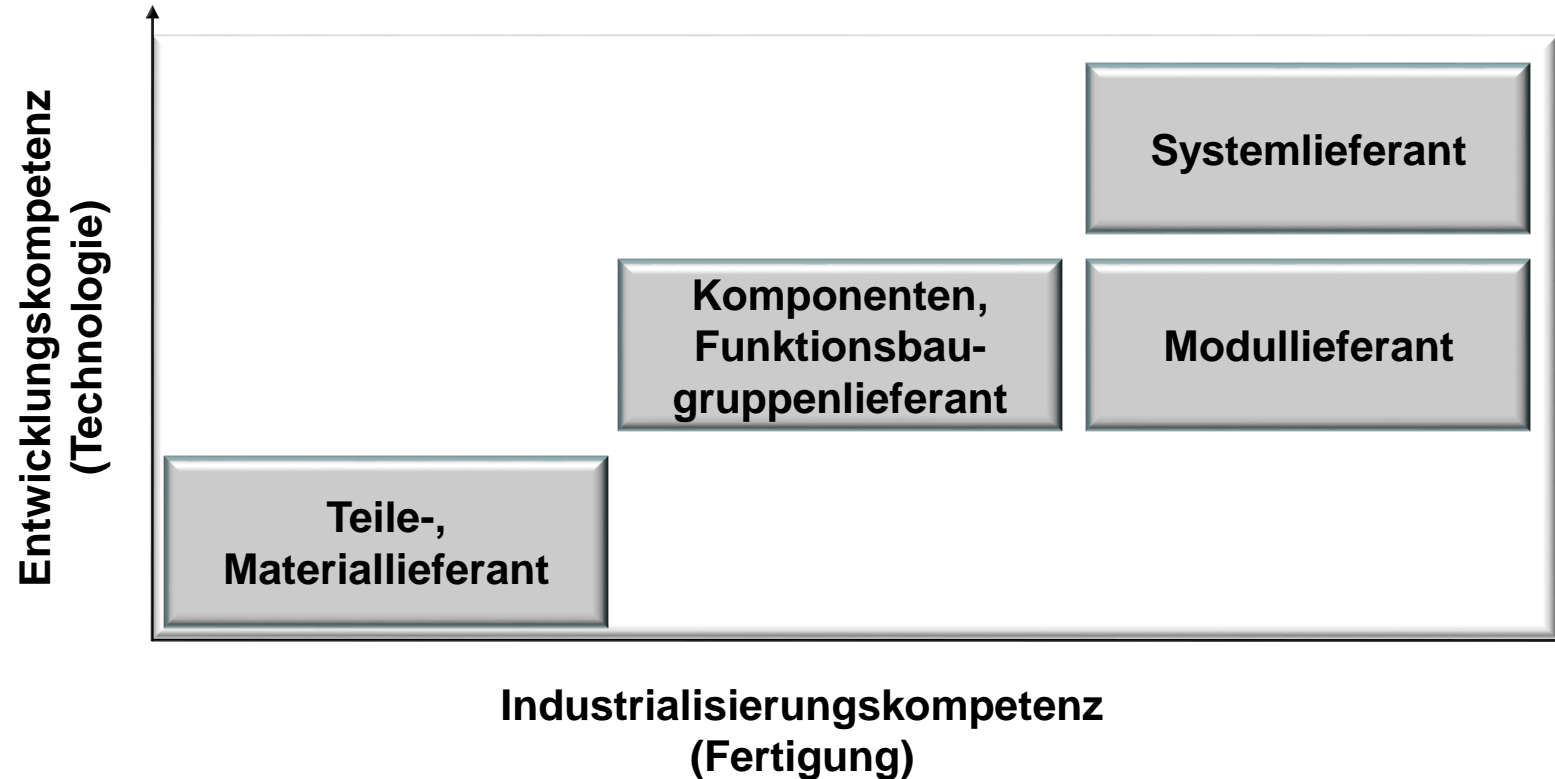




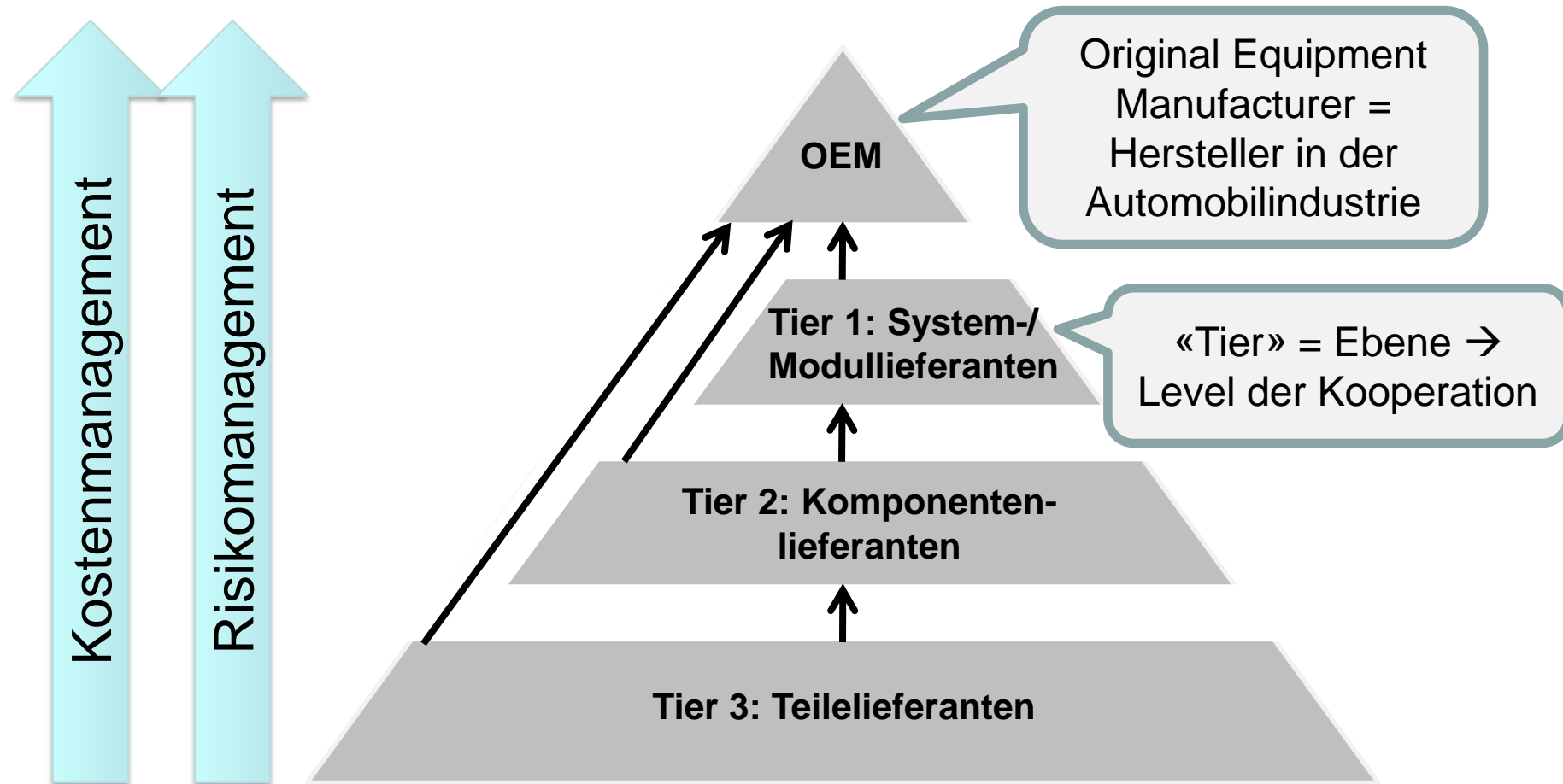
# Lieferanten können 4 verschiedene Rollen einnehmen



Die Klassifizierung ist eine weitere Möglichkeit, Lieferanten zu systematisieren



Die Position eines Lieferanten in der Zulieferpyramide ist abhängig von Funktion & Wichtigkeit



# Rückblende: Leistungskriterien Kapitel 2.2

## Segmentierung der Lieferantenbasis

1. Lieferantenanalyse (Systematisierung) und Lieferantensegmentierung auf Basis Warengruppen
2. Kriterien zur Systematisierung:
  - Rolle des Lieferanten
  - Klassifizierung des Lieferanten
  - Positionierung des Lieferanten im Zuliefernetzwerk
3. Segmentierung von Artikeln und Lieferanten mittels ABC-Analyse
4. Erstellung eines Lieferantenportfolios: Kombination Wertanteil und Risiko (z.B. beeinflusst durch Sole Source, Single Source, Dual Source, Multi Source)
5. Erstellung Beschaffungsgüter-Lieferanten-Portfolio und Ableitung Handlungsbedarf:  
Engpassmaterial/ -lieferant – strategisches Material/ -lieferant – Kern-/ Hebel Material/  
Lieferant – Standardmaterial/ -lieferant

# Rückblende: Leistungskriterien Kapitel 2.2

## Segmentierung der Lieferantenbasis

6. Klassifizierung der Lieferanten nach Entwicklungskompetenz (Technologie) und Industrialisierungskompetenz (Fertigung)
7. Rollen der Lieferanten gemäss Positionierung im Portfolio: Standardlieferant – qualifizierter Lieferant – Vorzugslieferant – Strategischer Lieferant
8. Positionierung eines Lieferanten in der Zulieferpyramide → Abhängigkeit von Funktionsumfang und Wichtigkeit für den Kunden
9. Regelmässige Überprüfung des eigenen Lieferantenportfolios und Vorschläge zur Optimierung

## 2. Lieferanten- und Qualitätsmanagement (LQM)

### 2.3 Lieferantenbeziehungen entwickeln

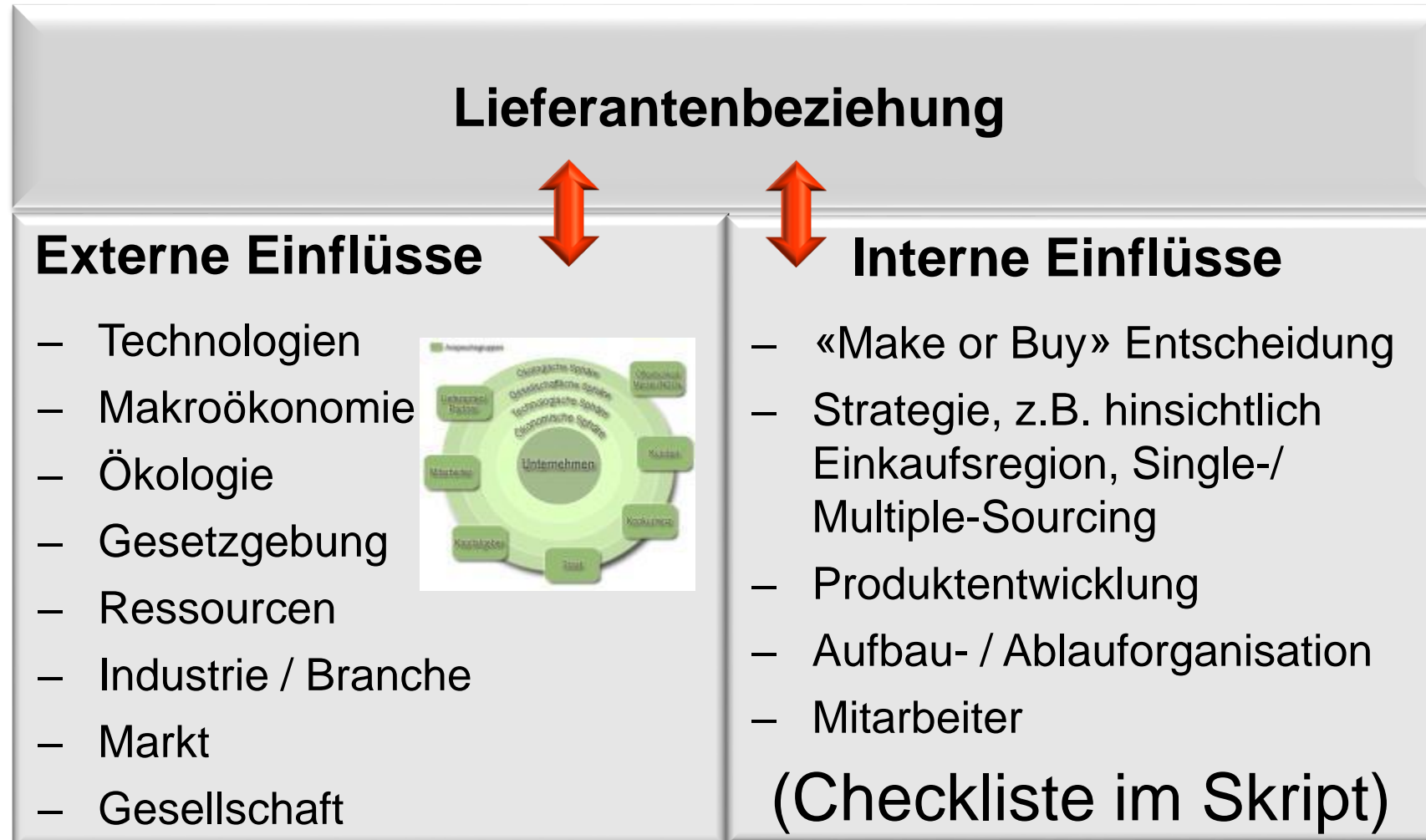
Mit der ersten Transaktion zwischen einem Lieferanten und unserem Unternehmen haben wir eine Geschäftsbeziehung, da diese umfasst:

- alle Planungs-, Entscheidungs- und Verhandlungsprozesse
- sämtliche Güter- (Waren und Dienstleistungen), Informations- und Werteflüsse

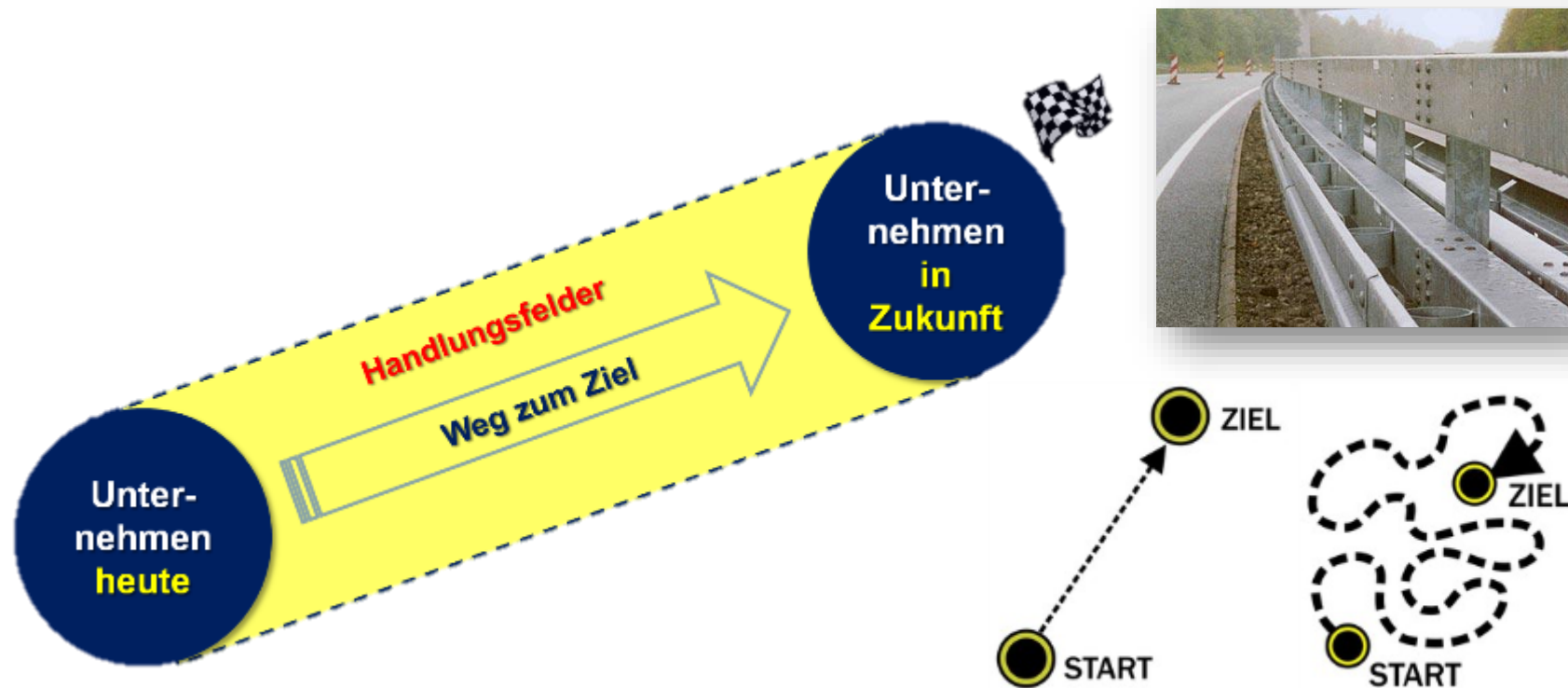
➔ LQM beschäftigt sich mit der aktiven (strategischen) Ausgestaltung dieser Beziehung

- Welche Faktoren beeinflussen eine Lieferantenbeziehung?
- Welche Arten von Beziehungen zwischen Abnehmer / Kunden und Lieferanten gibt es?
- Wann ist welche Beziehungsart von Vorteil?

# Lieferantenbeziehungen werden von externen und internen Faktoren beeinflusst



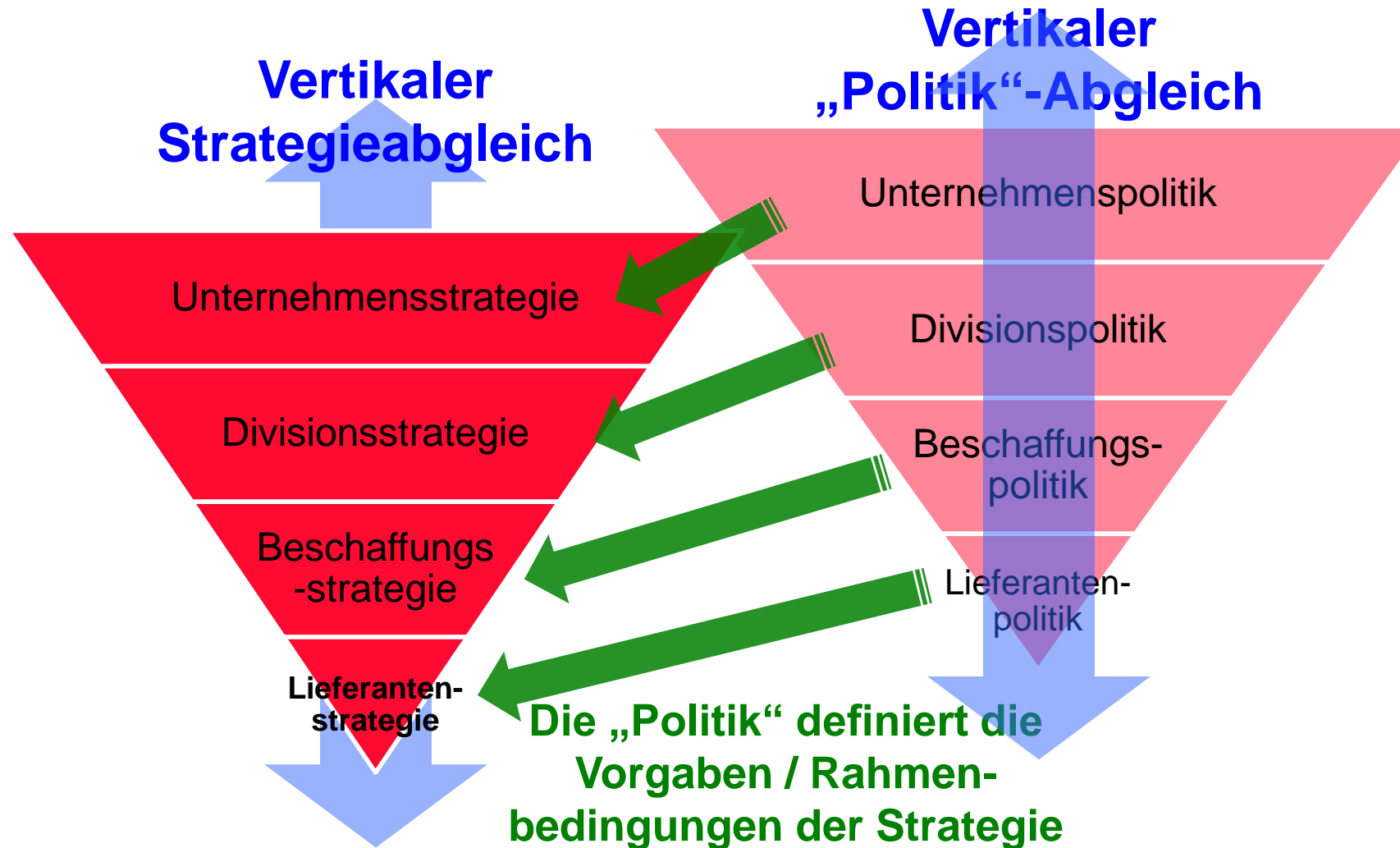
# Lieferantenstrategien setzen Leitplanken



**Kurzübung 3:** Warum finden sich kaum (veröffentlichte) Einkaufsstrategien in Handel und Dienstleistung?  
**[5 min Diskussion zu 2]**



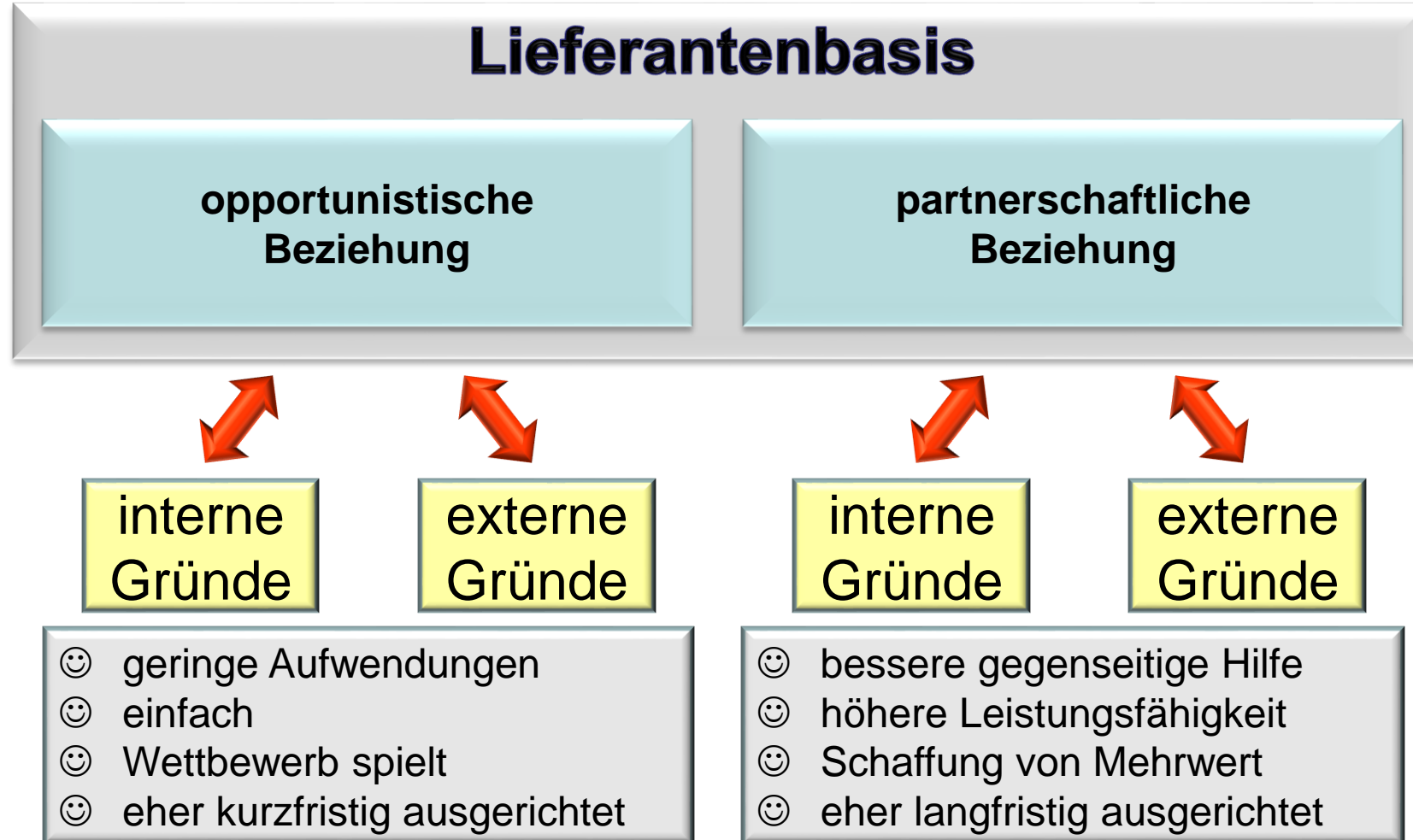
Die Politik beschreibt die «Aussen»-Wahrnehmung, die Strategie die Richtung & Ziele für die Umsetzung



Die grosse Herausforderung liegt im Abgleich der verschiedenen Bereichsstrategien



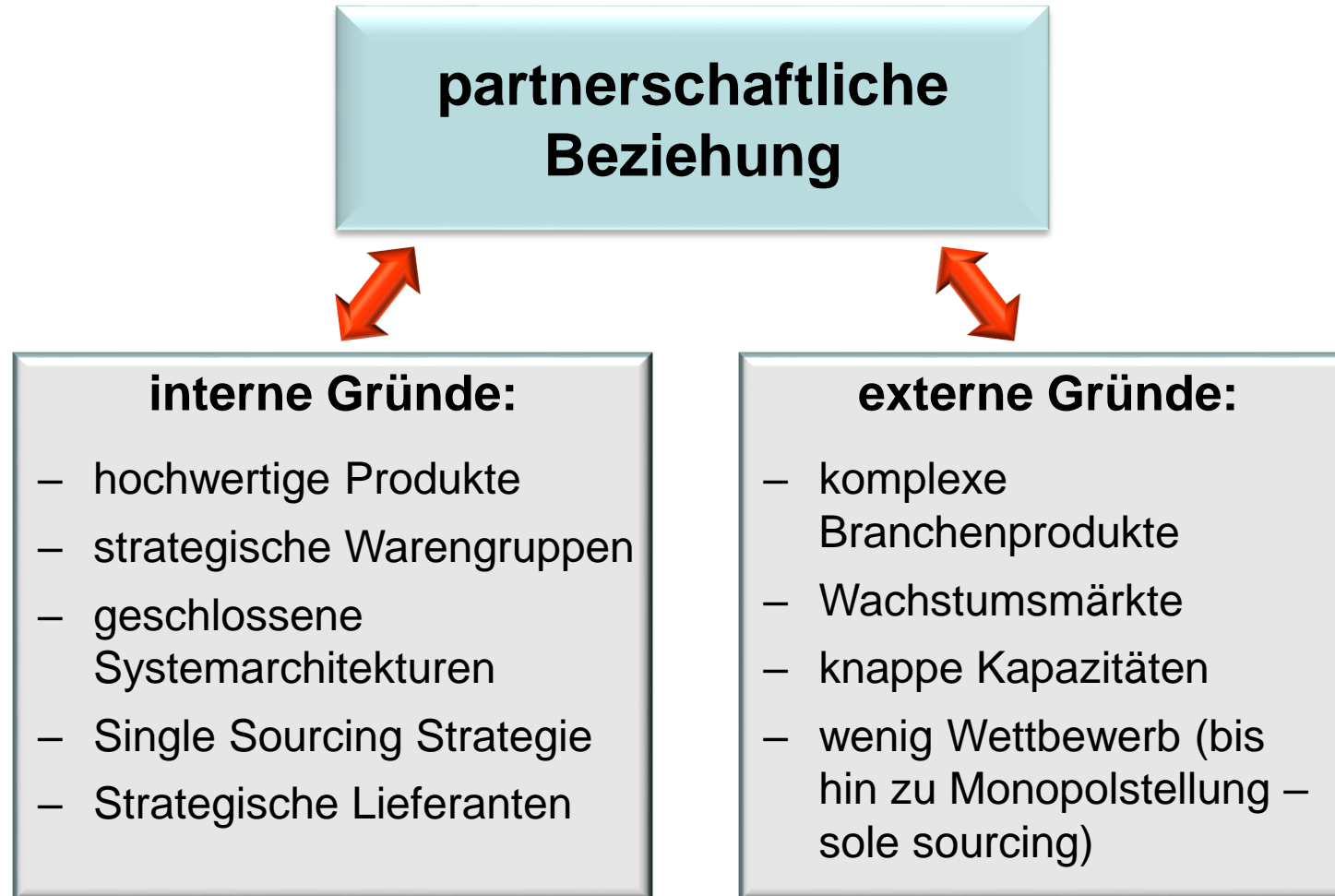
Die Beziehung zu Lieferanten lassen sich opportunistisch oder partnerschaftlich gestalten



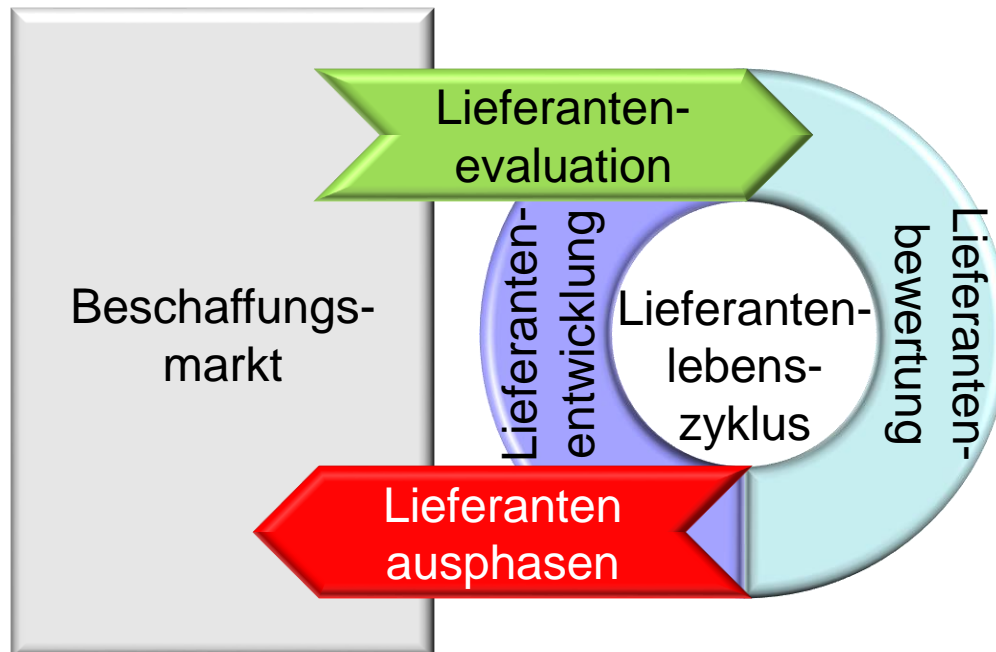
# Opportunistische Beziehungen in übersichtlichen Branchen und bei einfachen Produkten



Partnerschaftliche Beziehungen sind komplex, aufwendig, bedeuten Abhängigkeit, bieten Chancen



# Lieferantenbeziehungen durchlaufen verschiedene Stationen (Softfaktoren sind oft erfolgskritisch)

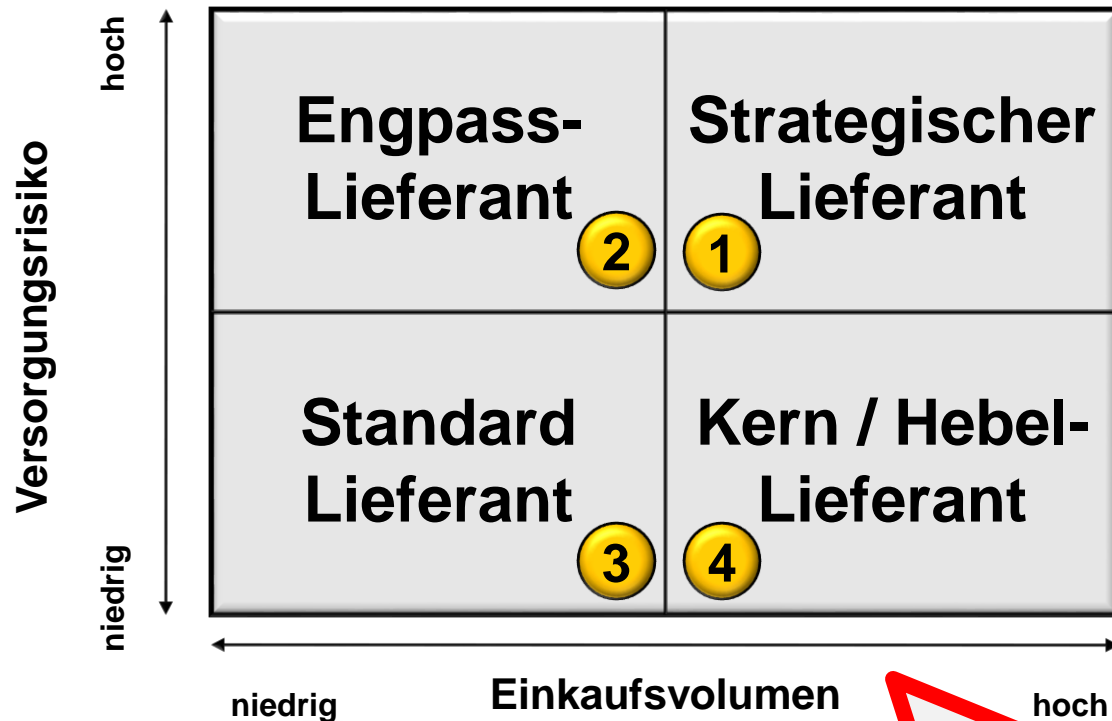


1. Anbahnung
2. Aufbau
3. Entwicklung
4. Beendigung

*Es müssen schwerwiegende Gründe vorliegen, um eine Lieferantenbeziehung zu beenden!*



# Beziehungspräferenz und Risikomanagement mit Bezug auf das Lieferantenportfolio



**1** Beziehung: P  
RM: enge und frühe Abstimmung / Einbindung (interdisziplinär), Offenheit, Patent & Marken Management, Vertragsmanagement, Notfallpläne, Controlling

**2** Beziehung: P  
RM: ggf. Lager, Vertragsmanagement

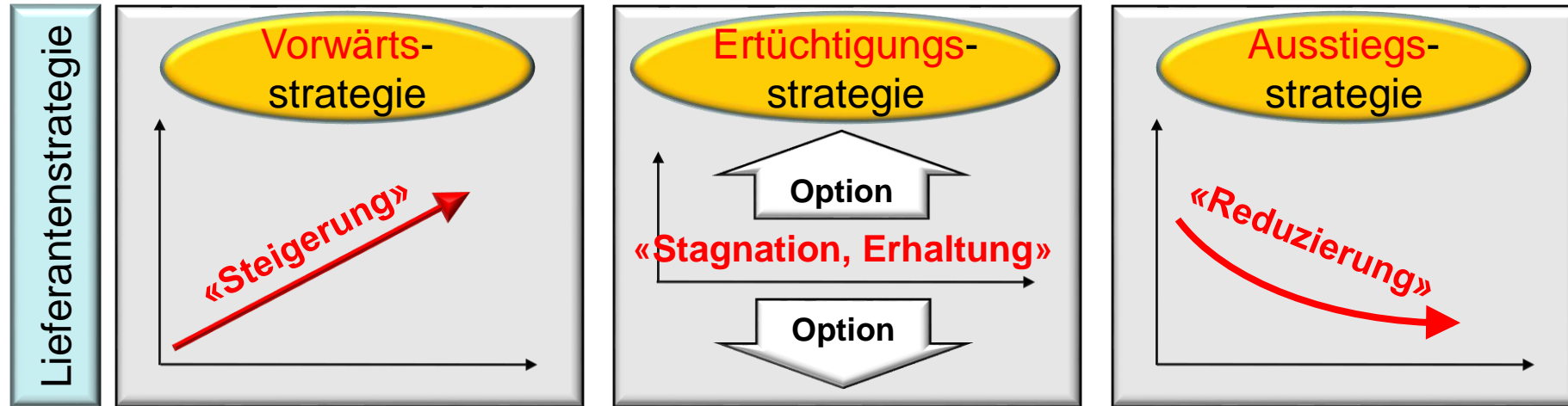
**3** Beziehung: O / (P)  
RM: regulär

**4** Beziehung: O / P  
RM: regulär

P: partnerschaftlich  
 O: opportunistisch  
 RM: Risiko Management

**Beziehungen regelmässig überprüfen!**

Die »Einzel-Lieferanten-Strategie« definiert die langfristigen Ziele einer Lieferantenbeziehung



Die verschiedenen Einzel-Lieferanten-Strategien werden unter «2.4 Management der Lieferantenbasis» vertieft.



# Aspekte von «Nachhaltigkeit» in Lieferantenbeziehungen berücksichtigen

- ethische
- soziale
- ökologische
- ökonomische



# Rückblende: Leistungskriterien Kapitel 2.3

## Lieferantenbeziehungen entwickeln

1. Interne und externe Einflussfaktoren auf die Lieferantenbeziehung und deren Entwicklung
2. Ableitung der Lieferantenstrategie aus dem vertikalen Strategieabgleich sowie aus der Unternehmenspolitik
3. Ableitung der Beschaffungsstrategie aus dem horizontalen Strategieabgleich zwischen Verkaufsstrategie und Produktstrategie
4. Ableitung der Anforderungen an Zusammenarbeit aus Beschaffungsstrategie
5. Grundlegende Beziehungsstrategien: Opportunistisch und partnerschaftlich
6. Stationen der Lieferantenbeziehung: Anbahnung – Aufbau – Entwicklung – Beendigung

# Rückblende: Leistungskriterien Kapitel 2.3

## Lieferantenbeziehungen entwickeln

7. Beziehungspräferenz und Risikomanagement mit Bezug zum Lieferantenportfolio
8. Die »Einzel-Lieferanten-Strategie« definiert die langfristigen Ziele einer Lieferantenbeziehung:
  - Vorwärtsstrategie (Steigerung)
  - Ertüchtigungsstrategie (Stagnation, Erhaltung)
  - Ausstiegsstrategie (Reduzierung)
9. Nachhaltigkeitsaspekte in der Lieferantenbeziehung:  
ethische – soziale – ökologische – ökonomische
10. Regelmässige Reflexion der Beziehung zu den Lieferanten auch im Bezug auf Risiken



## Übung 4: **Gruppenarbeit «Einkaufsstrategie ZF»**

- Bilden Sie 4 Teams («gemischte Branchen»)
- Beantworten Sie nachfolgende Fragen:
  1. Was sind die Kernbotschaften der Strategie?
  2. Was sind mögliche Anforderungen an das Lieferantenmanagement und die Lieferantenpolitik?
  3. Welche direkten Massnahmen & Aktivitäten von ZF lassen sich aus der Strategie in Bezug auf das Lieferantenmanagement ableiten?
  4. Wie beurteilen Sie die Strategie von ZF? Was finden Sie gut, was weniger; würden Sie Lieferant von ZF sein wollen? Bitte kurz begründen?

Zeitraumen: 60 Min Vorbereitung Präsentation

Anschliessende Vorstellung der Gruppenergebnisse (Flipchart, gut leserlich)

# Inhalt – Tag 2

	<i>Zusammenfassung, Feedback Tag 1</i> <i>Definition der Tages-Struktur</i> <i>Warm-Up</i>
<b>2.4</b>	<b>Management der Lieferantenbasis</b>
	- unterbrochen von Pause(n) & Lunch -
<b>2.5</b>	<b>Lieferanten entwickeln, Lieferantenleistung durch Qualitätsmanagement verbessern</b>
	- Zusammenfassung -
	- Feedback -
	<i>--- Ende Tag 2 ---</i>

## 2. Lieferanten- und Qualitätsmanagement (LQM)

### 2.4 Management der Lieferantenbasis

**Einkaufsfachleute gestalten und steuern aktiv die Lieferantenbasis.**

Dies beinhaltet vor allem die **Optimierung der Lieferantenanzahl** und die Aufteilung des Volumens zwischen den Lieferanten im Portfolio (**Lieferantenmix**).

Die **Segmentierung der Lieferantenbasis** ist eine notwendige Vorarbeit, die **Ziele** leiten sich aus der Unternehmensstrategie ab.

Übergeordnet steht meist das Ziel langfristig **Gesamtkosten zu senken**, aber auch andere Aspekte zur **Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit** können eine Rolle spielen:

Flexibilitätsziele, Innovationsziele, Qualitätsziele, das Ziel partnerschaftliche Beziehungen aufzubauen, die regionale Verteilung der Lieferanten, Ziele aus dem Bereich Nachhaltigkeit (soziale Ziele, ethische Ziele, Umweltziele).

**→ interne / externe Anforderungen an Gestaltung der Lieferantenbasis**

# Das Management der Lieferantenbasis ist eine Hauptaktivität des Lieferantenmanagements

## Massnahmen und Aktivitäten:

- Systematisierung der Lieferantenbasis
- Segmentierung der Lieferantenbasis (⇔ HK 2.2)
- kontinuierliche Optimierung der Lieferantenzahl
- richtiges Vorgehen bei der Lieferantenauswahl
- Lieferantenbeurteilung
- Lieferantenbewertung (⇔ HK 2.5)
- Lieferantenauditierung (⇔ HK 2.5)
- Lieferantenkommunikation

«Systematisierung» = strukturierte Übersicht schaffen

«Segmentierung» = Zerlegung in Abschnitte, Gruppen

... «mit wie vielen Lieferanten wollen (*können*) wir zusammen arbeiten?»

**Motive, Gründe und Ziele für eine Lieferantenreduzierung:**

- einfachere und/oder effizientere Gestaltung der Wertschöpfungskette
- Pooling von Einkaufsvolumina (*Erzielung von Skaleneffekten durch die Lieferanten*)
- Reduzierung des administrativen Aufwands in Einkauf und Logistik («*C-Teile-Management*»)
- Bestandsreduzierung
- Möglichkeit zum selektiven Aufbau partnerschaftlicher Lieferantenbeziehungen
- Konzentration knapper Ressourcen auf das Management der verbleibenden, leistungsfähigen Lieferanten
- Beschränkung der Geschäftsbeziehung auf ISO-zertifizierte Lieferanten



# Der Prozess der Lieferantenreduzierung ist Warengruppe für Warengruppe durchzuführen

## Hilfsmittel für die Lieferantenreduzierung:

- Lieferantenvorzugslisten => «Vorzugslieferant»
- Bauteilvorzugslisten
- Warengruppenstrategien
- Lieferantenstrategie für die Basis
- E-Procurement
- C-Teilemanagement

*Lieferantenreduzierung darf niemals Selbstzweck sein!*

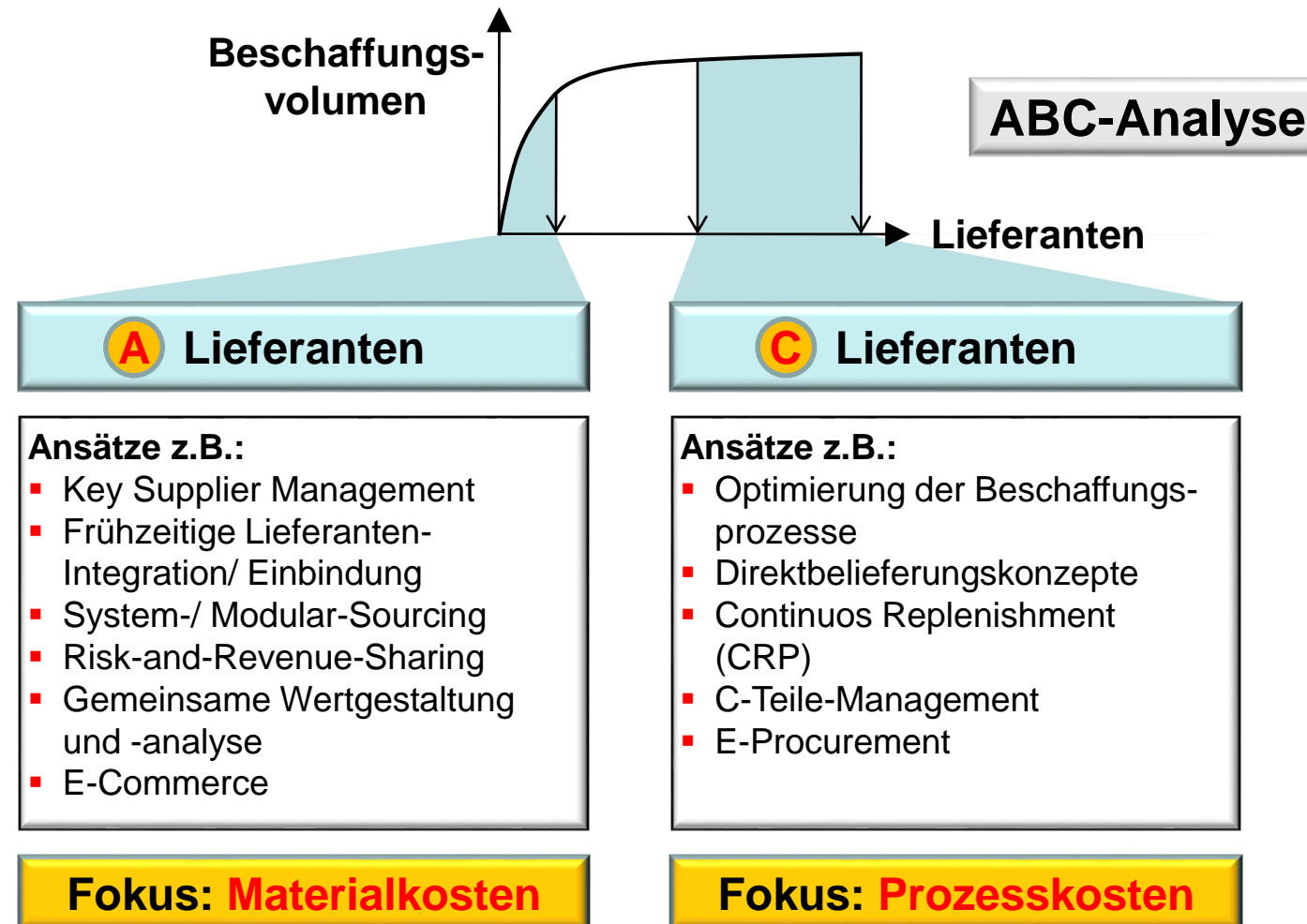
# Die **Strategie für die Lieferantenbasis** definiert die langfristigen Ziele eines Lieferantenportfolios

## **Beispiele typischer Strategie-Zielgrößen:**

- Anzahl der Lieferanten
- Lieferantenmix
- Beziehungstypen
- Regionale Verteilung der Lieferanten
- Lieferantenrisiken
- Anteil an ISO 9000-zertifizierten Lieferanten
- Anteil an «Woman- or Minority-owned-Lieferanten»
- ...

*Die Zielgrößen richten sich nach den jeweiligen Erfordernissen eines Unternehmens.*

# Eine «Handvoll» Lieferanten vereinigen in der Regel über 80% des Beschaffungsvolumens

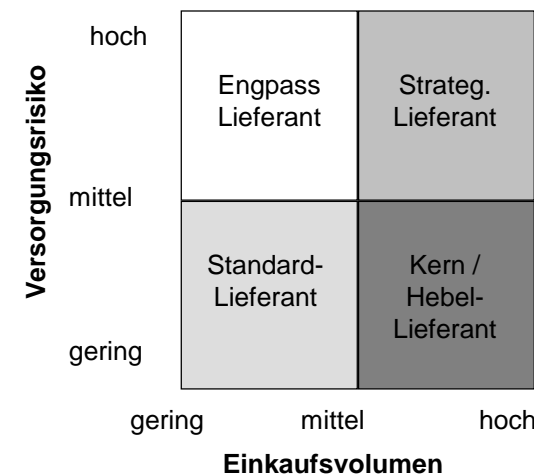
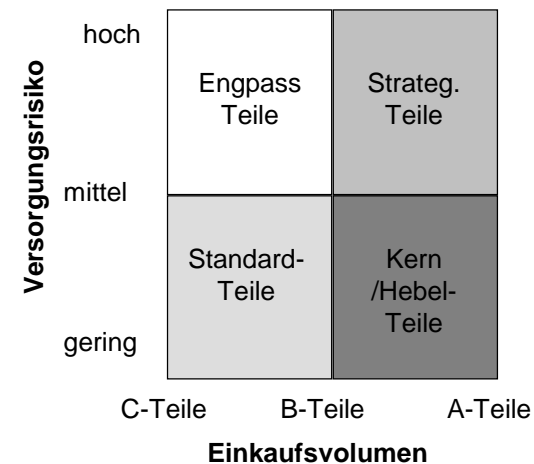


# Normstrategien definieren Vorgehensweisen für bestimmte Warengruppen und Lieferanten

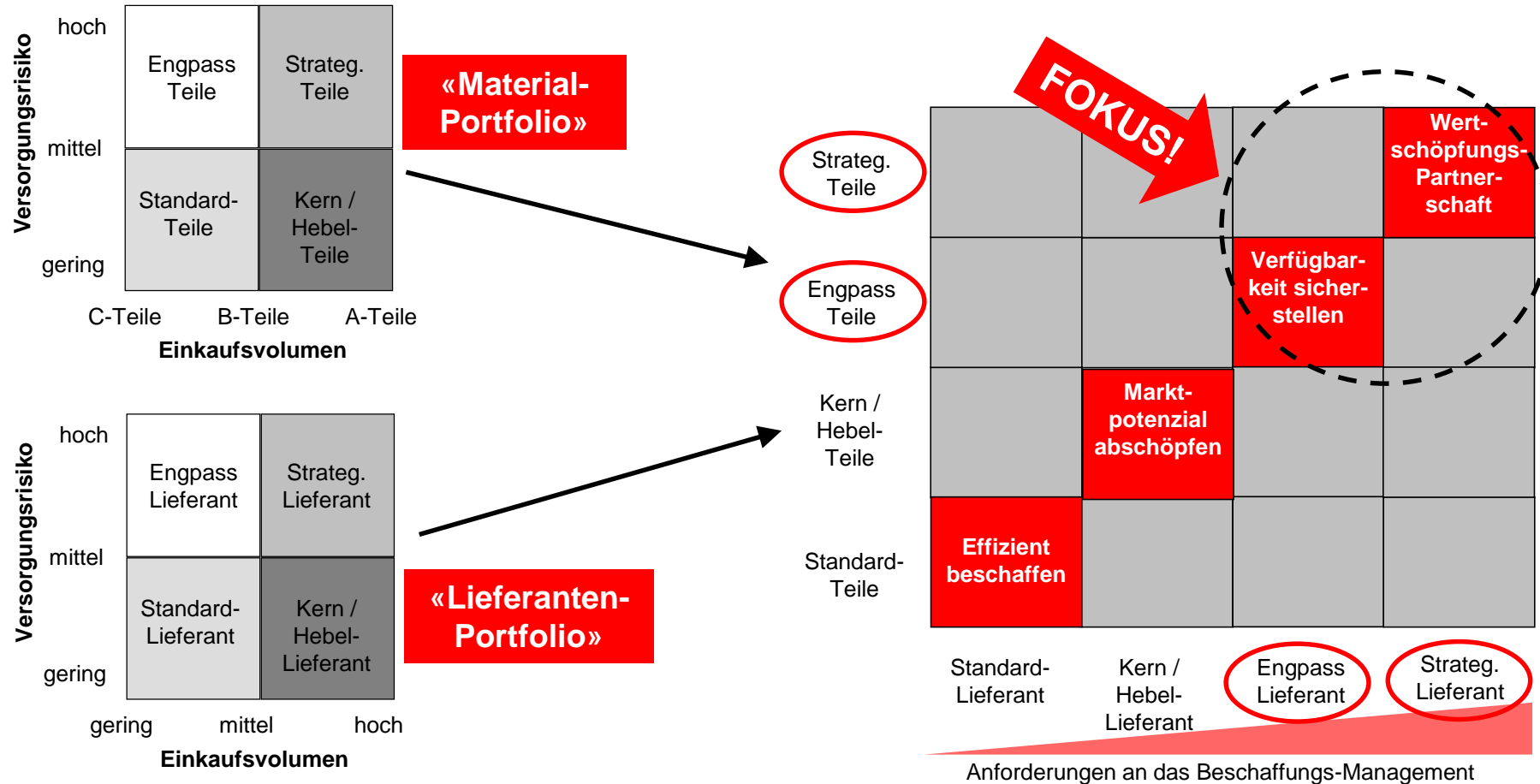
Welches sind die erfolgskritischen Warengruppen?  
=> Beschaffungsgüterportfolio  
(«Materialportfolio»)



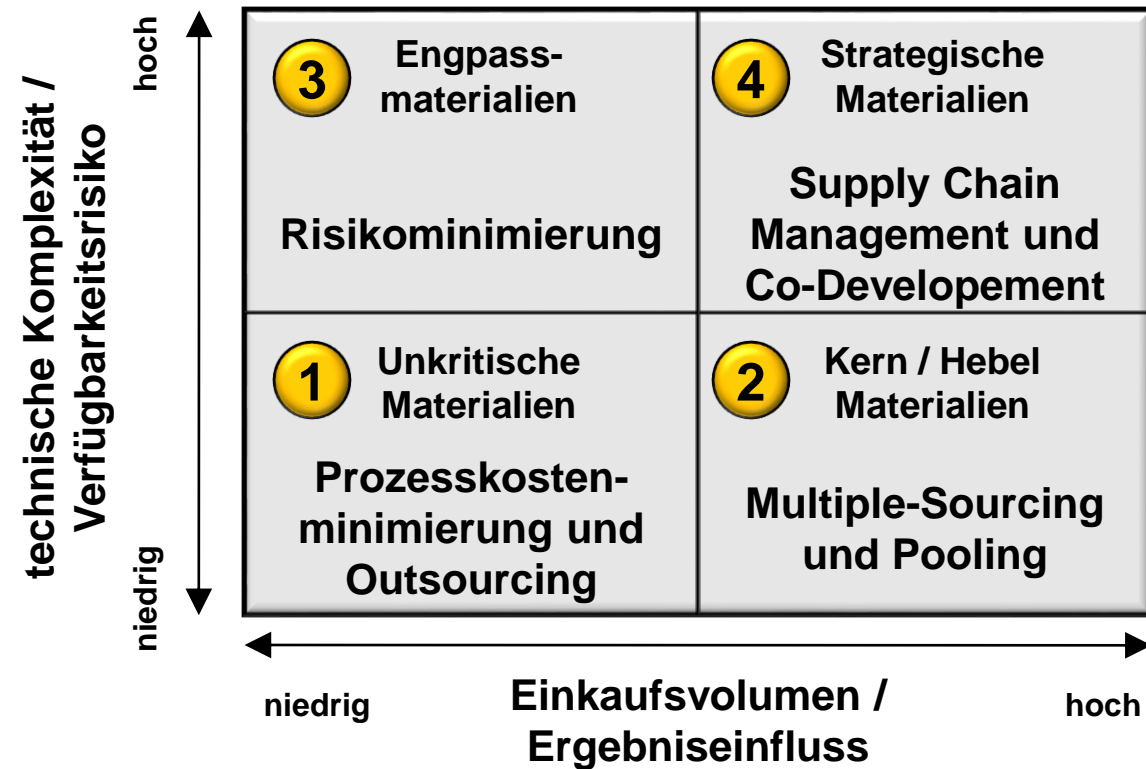
Welches sind die erfolgskritischen Lieferanten?  
=> Beschaffungsquellenportfolio  
(«Lieferantenportfolio»)



# Die Definition der Normstrategien erfolgt durch die Kombination von Material- & Lieferantenportfolio

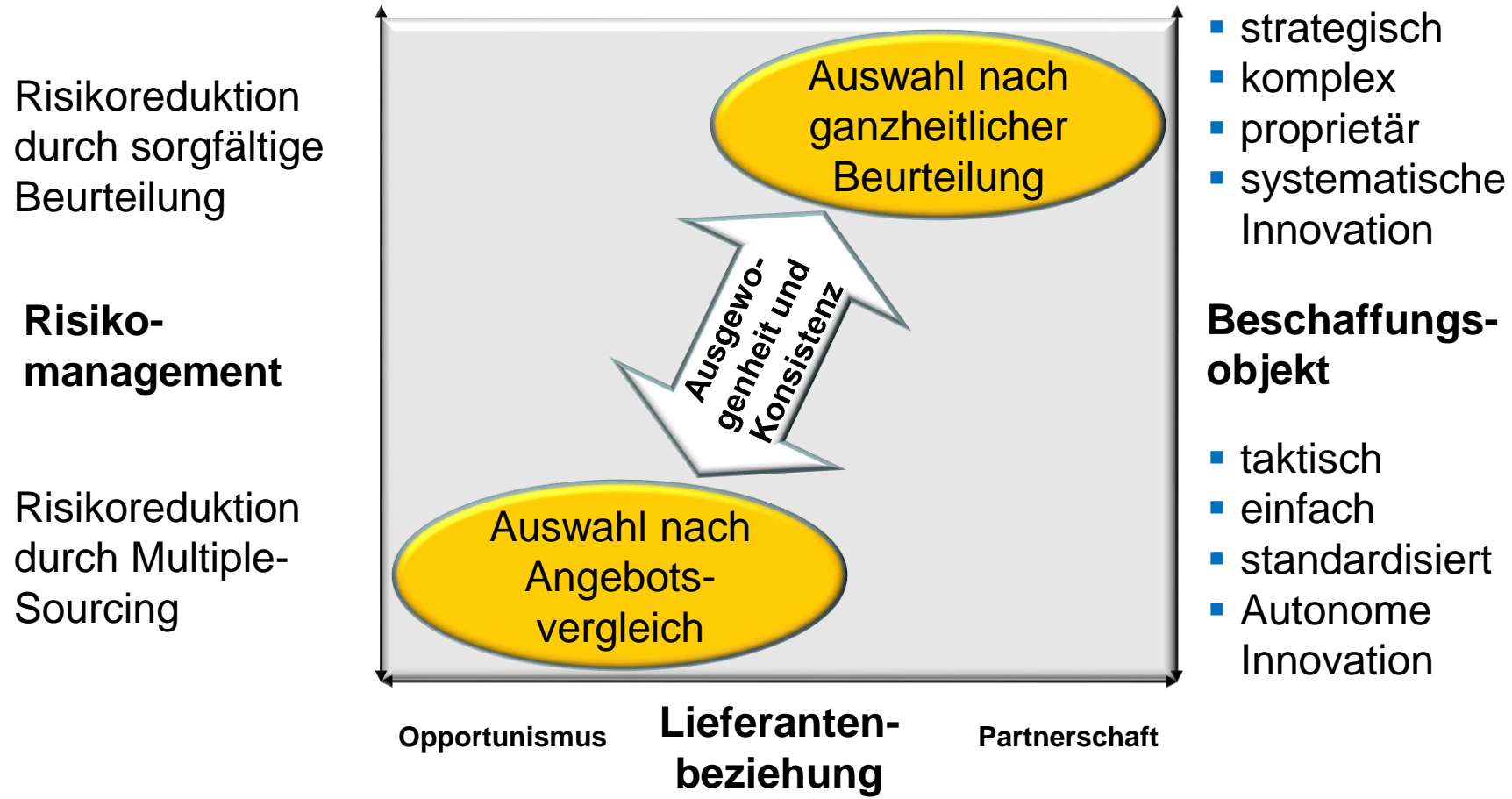


# Eine andere, inhaltlich identische Darstellung in «komprimierter» Form

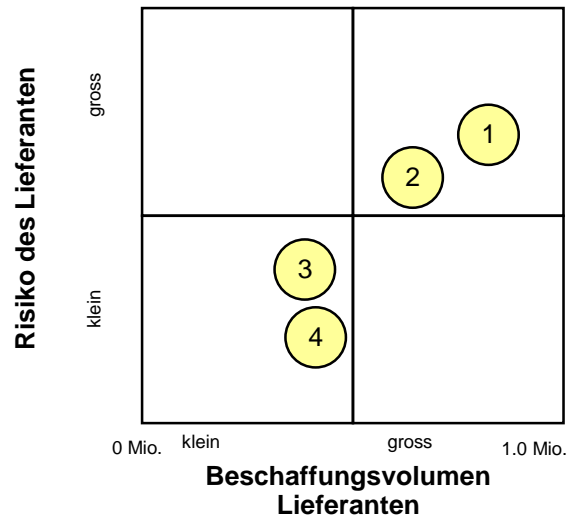
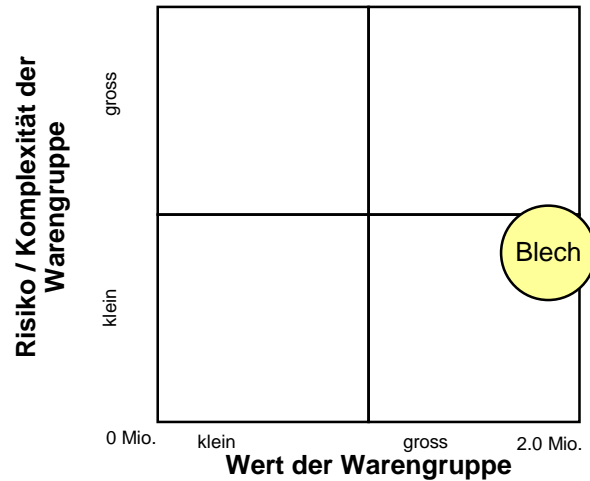


Die Gefahr beim Lieferantenmanagement besteht, mit viel Energie am falschen Thema zu arbeiten!

# Zusammenhang Beschaffungsobjekt, Lieferantenbeziehung und Risikomanagement



# Beispiel einer Warengruppenstrategie



Hauptlieferanten					
Nr.	Lieferant	Land	ABC	Volumen (TCHF)	
				2006	2007
1	Lieferant 1	CH	A	720	730
2	Lieferant 2	D	A	680	690
3	Lieferant 3	...	...	...	...
4	Lieferant 4	...	...	...	...
Total Materialgruppe				2'200	2'300

Team
Lead-Buyer
■ NN1
Team:
■ NN2
■ NN3

Angaben beispielhaft

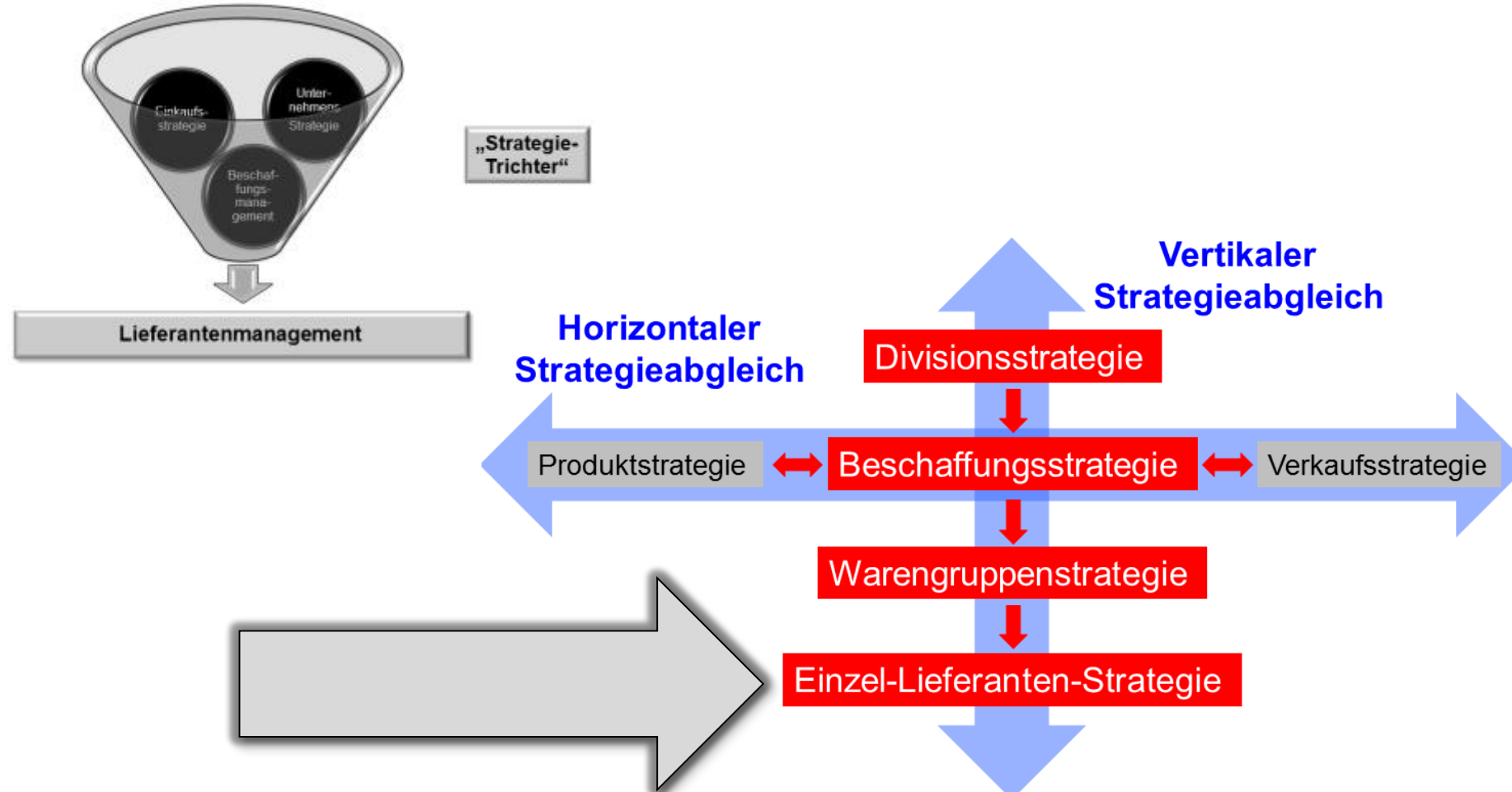
- Beschaffungsstrategie und Bemerkungen**
- Konzentration des Volumens auf 3 Lieferanten: 1 in CH, 1 in D, 1 in Osteuropa («EEC»)
  - Prototypen-Lieferanten definieren auf Basis offener Kalkulation
  - Neuzuteilung Blechteile mit Fokus auf Prototypenbau, Kleinteile, Kostentreiberteile

- Ziele 20xx**
- Materialkostenreduktion um 5%
  - Reduktion von 4 auf 3 Lieferanten
  - Aufbau neuer Lieferanten in EEC

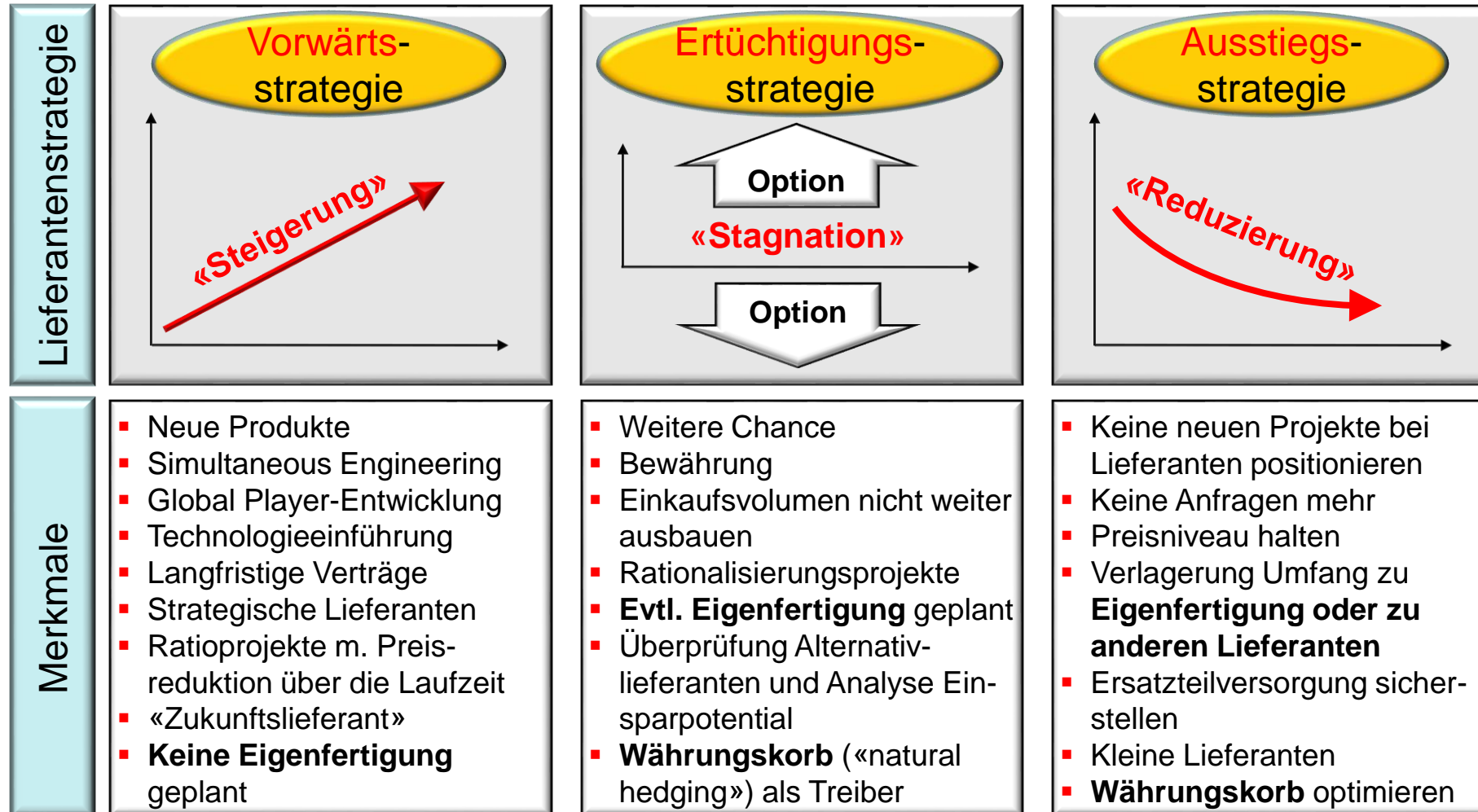
- Nächste Schritte**
- Evaluation neuer Lieferanten in EEC
  - Aufbereiten RFQ für Kostentreiber
  - Neu-Ausschreibung / Verhandlung



In der **Einzel-Lieferantenstrategie** werden die Zielsetzungen für die Zusammenarbeit definiert



# Drei grundsätzliche Ausprägungen einer Einzel-Lieferantenstrategie (siehe auch HK 2.3)



# Die **Lieferantenbeurteilung** ist der erste wichtige Schritt bei der Auswahl neuer Lieferanten

- Die Lieferantenbeurteilung ist i.d.R. **qualitativ**
- Sie wird hauptsächlich bei der Lieferantenauswahl verwendet (*v.a. von strategischen Lieferanten*)
- In einem ersten Schritt erfolgt der RFI – «Request for Information» – auf Basis eines standardisierten Lieferantenselbstauskunftsbogens
- Lieferantenbeurteilung erfolgt im Team (*zumindest für den spezifischen Teil, oft durch Erstbesuch nach Selektion auf Basis der «RFIs»*)

# Eine **Lieferantenbeurteilung** setzt sich meist aus zwei Teilen zusammen

## **Allgemeiner Teil (standardisiert, unabhängig von Warengruppe):**

- Eigentümerstruktur
- Umsatz und Umsatzentwicklung (Geschäftsbericht)
- Organisation und Mitarbeiterzahl (-Entwicklung)
- Technologie / Entwicklung / Konstruktion
- Standorte/ Infrastruktur / Equipmentliste
- Referenzteile / -artikel / -kunden
- Zertifizierungen, z.B. ISO 9001
- Eingesetzte Systeme (ERP, EDI, CAD-Systeme und Formate)

## **Spezifischer Teil (auf Beschaffungsobjekt / Warengruppe abgestimmt):**

- spezielle Fragen zu Fertigungsverfahren (Giessverfahren, Schweißen, ...)
- spezielle Zertifizierungen (Umwelt, Druckbehälter, Schweißverfahren, ...)
- ...

# Lieferantenbeurteilung - Mögliche Kriterien aus dem Kontext «Nachhaltigkeit»

Environmental	Social	Economic
Emission	Anzahl Mitarbeiter/Frauenquote	Lieferant/Region
Wasserverbrauch	Mitarbeiterfluktuation	Lieferanenaudit/Region
Energieverbrauch	Weiterbildung und Training	Lieferantenbewertung
Abfallquote	Anzahl Mitarbeiter/Frauenquote	Lieferantentraining/Region
Transport		Lieferantenwarnung/Region
		Beendigung von Lieferantenbeziehung/Region
		Mitarbeiterfluktuation beim Lieferanten/Region
Quelle: E. Fröhlich. Cologne Business School		

Überwindet ein potentieller neuer Lieferant die erste Hürde i.S. einer positiven **Lieferantenbeurteilung**, wird v.a. bei strategischen Warengruppen zusätzlich ein **Lieferantenaudit** durchgeführt.

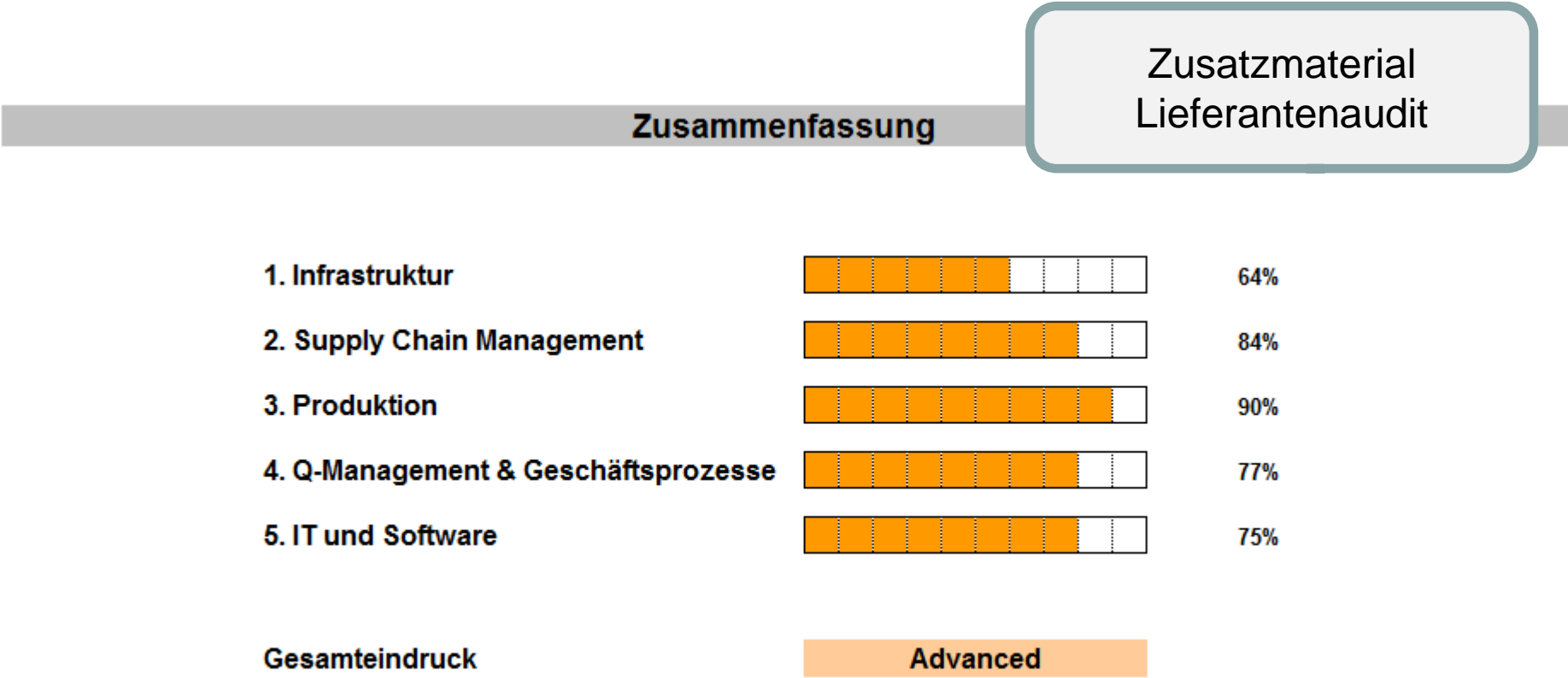
Das Thema Lieferantenaudit wird auch im nächsten Kapitel «Lieferantenleistung durch QM verbessern» behandelt. Im Zusammenhang mit Lieferantenauswahl wendet man oft die Methodik eines **Prozess-Audits** an (Auditierung des Prozesses der Auftragsabwicklung oder eines spezifischen Fertigungsprozesses)

*Die Hilfsmittel für ein Lieferantenaudit müssen individuell angepasst werden, die Durchführung erfolgt in interdisziplinären Teams.*

## Kleine Checkliste für Lieferantenaudits:

- Team zusammenstellen
- Interne Auditvorbereitung und -planung
- Abstimmung mit dem Lieferanten
- Schriftliche Auditankündigung
- Auditfragebogen an Lieferanten übermitteln
- Agenda für Durchführung des Audits
  - Begrüssung
  - Einleitung
  - Durchführung
  - Erst-Feedback und Schlussbesprechung
  - Protokoll
- Nachbereitung und Follow-up

# Beispiel einer Ergebniszusammenfassung eines Lieferantenaudits



*Die Hilfsmittel für ein Lieferantenaudit müssen individuell angepasst werden*

*Die Systematik für ein Lieferantenaudit gilt für alle auditierten UN gleichermassen*



# Rückblende: Leistungskriterien Kapitel 2.4

## Management der Lieferantenbasis

1. Anforderungen an die Gestaltung der Lieferantenbasis:
  - Optimierung der Lieferantenzahl (Lieferantenmix)
  - Segmentierung der Lieferantenbasis
  - Gesamtkosten zu senken
  - Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit
  - Flexibilitätsziele, Innovationsziele, Qualitätsziele und weitere
  - interne / externe Anforderungen an Gestaltung der Lieferantenbasis
  
2. Massnahmen und Aktivitäten:
  - Systematisierung der Lieferantenbasis
  - Segmentierung der Lieferantenbasis (⇔ HK 2.2)
  - kontinuierliche Optimierung der Lieferantenzahl
  - richtiges Vorgehen bei der Lieferantenauswahl
  - Lieferantenbeurteilung
  - Lieferantenbewertung (⇔ HK 2.5)
  - Lieferantenauditierung (⇔ HK 2.5)
  - Lieferantenkommunikation

# Rückblende: Leistungskriterien Kapitel 2.4

## Management der Lieferantenbasis

3. Die Strategie für die Lieferantenbasis definiert die langfristigen Ziele eines Lieferantenportfolios:
  - Anzahl der Lieferanten
  - Lieferantenmix
  - Beziehungstypen
  - Regionale Verteilung der Lieferanten
  - Lieferantenrisiken
  - Anteil an ISO 9000-zertifizierten Lieferanten
  - Anteil an «Woman- or Minority-owned-Lieferanten»
  
4. Lieferantenreduzierung prüfen in allen Warengruppen nach:
  - Lieferantenvorzugslisten -> «Vorzugslieferant»
  - Bauteilvorzugslisten
  - Warengruppenstrategien
  - Lieferantenstrategie für die Basis
  - E-Procurement
  - C-Teilemanagement

# Rückblende: Leistungskriterien Kapitel 2.4

## Management der Lieferantenbasis

3. Vorgehensweise zum Management der Lieferantenbasis:
  - ABC-Analyse: A-Lieferanten mit Fokus Materialkosten – C-Lieferanten mit Fokus auf Prozesskosten
  - Normstrategien definieren für Beschaffungsgüter und Lieferanten gemäss Lieferantenportfolio:
    - Beschaffungsgüterportfolio («*Materialportfolio*») –
    - Beschaffungsquellenportfolio («Lieferantenportfolio»)
    - Kombination von Material- & Lieferantenportfolio
4. Konsistenten Zusammenhang zwischen Beschaffungsobjekt, Lieferanten-beziehung und Risikomanagement beachten: opportunistisch (Auswahl nach Angebotsvergleich) – partnerschaftlich (Auswahl nach ganzheitlicher Beurteilung)
  - Warengruppenstrategien ableiten

# Rückblende: Leistungskriterien Kapitel 2.4

## Management der Lieferantenbasis

5. Ableitung der Einzel-Lieferantenstrategie von der Warengruppenstrategie über die Beschaffungsstrategie aus dem vertikalen Strategieabgleich zwischen Verkaufsstrategie und Produktstrategie
6. Die »Einzel-Lieferanten-Strategie« definiert die langfristigen Ziele einer Lieferantenbeziehung (siehe auch HK 2.3):
  - Vorwärtsstrategie (Steigerung)
  - Ertüchtigungsstrategie (Stagnation, Erhaltung)
  - Ausstiegsstrategie (Reduzierung)
7. Lieferantenbeurteilung als erster wichtige Schritt bei der Auswahl neuer Lieferanten:
  - Die Lieferantenbeurteilung ist i.d.R. qualitativ
  - Sie wird hauptsächlich bei der Lieferantenauswahl verwendet (v.a. von strategischen Lieferanten)
  - RFI «Request for Information» als erster Schritt
  - Lieferantenbeurteilung erfolgt im Team

# Rückblende: Leistungskriterien Kapitel 2.4

## Management der Lieferantenbasis

8. Lieferantenaudit als Prozess-Audit inklusive Checkliste:
  - Team zusammenstellen
  - Interne Auditvorbereitung und –planung
  - Abstimmung mit dem Lieferanten
  - Schriftliche Auditankündigung
  - Auditfragebogen an Lieferanten übermitteln
  - Agenda festlegen für die Durchführung des Audits
  - Nachbereitung und Follow-up

## 2. Lieferanten- und Qualitätsmanagement (LQM)

### 2.5 Lieferantenleistung durch QM verbessern

**Einkaufsfachleute wissen um die Bedeutung der kontinuierlichen Optimierung der Lieferantenstruktur und Steigerung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Lieferanten.**

- Gründe für die Notwendigkeit von Verbesserungen
- Verbesserung durch Lieferantenförderung / Lieferantenentwicklung
- Absicherung durch QSVs (Qualitätssicherungsvereinbarungen)
- Verbesserung durch Integration (vs. Förderung)
- Prozess- und Systemaudits
- Interdisziplinäre Teams zur Verbesserung der Lieferantenleistung

# Gründe für die Notwendigkeit von Verbesserungen

- Die bestehende Lieferantenstruktur kann heute oder in absehbarer Zukunft die Anforderungen an Kosten- und/oder Qualitäts- und/oder Versorgungsziele nicht erfüllen
  - ➔ (neue Lieferanten entwickeln ⇔ HK 2.4)
  - ➔ **bestehende Lieferanten weiterentwickeln (Förderung)**
- Die aktuelle oder in der Zukunft erwartete Leistungslücke kann ihren Ursprung beim Lieferanten haben, aber auch eine Folge von geänderten Rahmenbedingungen des beschaffenden Unternehmens sein (neue Produkte, Änderung Strategie, unerwartete Bedarfsschwankungen, ...)
- Grundsätzliche Erwartung an kontinuierliche Verbesserung

# Die **Lieferantenbewertung** ist die Messung der Leistungsfähigkeit *(bestehender)* Lieferanten

- Die Lieferantenbewertung ist **quantitativ** *(ergänzt durch qualitative Beurteilungen)*.
- Die Bewertung erfolgt regelmässig.
- Die Leistungsmessung erfolgt nach klar definierten Kriterien *(und automatisiert durch das ERP-System)*.
- Die Bewertung sollte den Lieferanten zugänglich gemacht, mit wichtigen Lieferanten besprochen werden.
- Die Lieferantenbewertung bildet das Fundament für eine nachhaltige Lieferantenentwicklung
- Kriterien sollten ggf. unterschiedlich gewichtet werden
- Unterschiedliche Gewichtung kann auch je Warengruppe Sinn machen



# Die Leistungsmessung bei der Lieferantenbewertung erfolgt nach klar definierten Kriterien

Technologie-kennzahlen	Logistik-kennzahlen	Qualitäts-kennzahlen	Einkaufs-kennzahlen
Innovationsfähigkeit	Termintreue	ppm-Rate	Einkaufsvolumen
Technologieposition	Mengentreue	Serviceleistungen	Preis
	Anlaufmanagement	Zertifizierungen	Angebotstransparenz
	eingesetzte Systeme		



Kurzübung 5: Kriterien gewichten, anschliessend Diskussion zum Thema Grenzen der Genauigkeit von Bewertungen

*Ein Vergleich der Kennzahlen über die Jahre reflektiert die Entwicklung eines Lieferanten (relative Entwicklung vs. statische Sichtweise)*

# Beispiel für Leistungskennzahl

## Liefertermintreue in Prozent zu allen Lieferungen

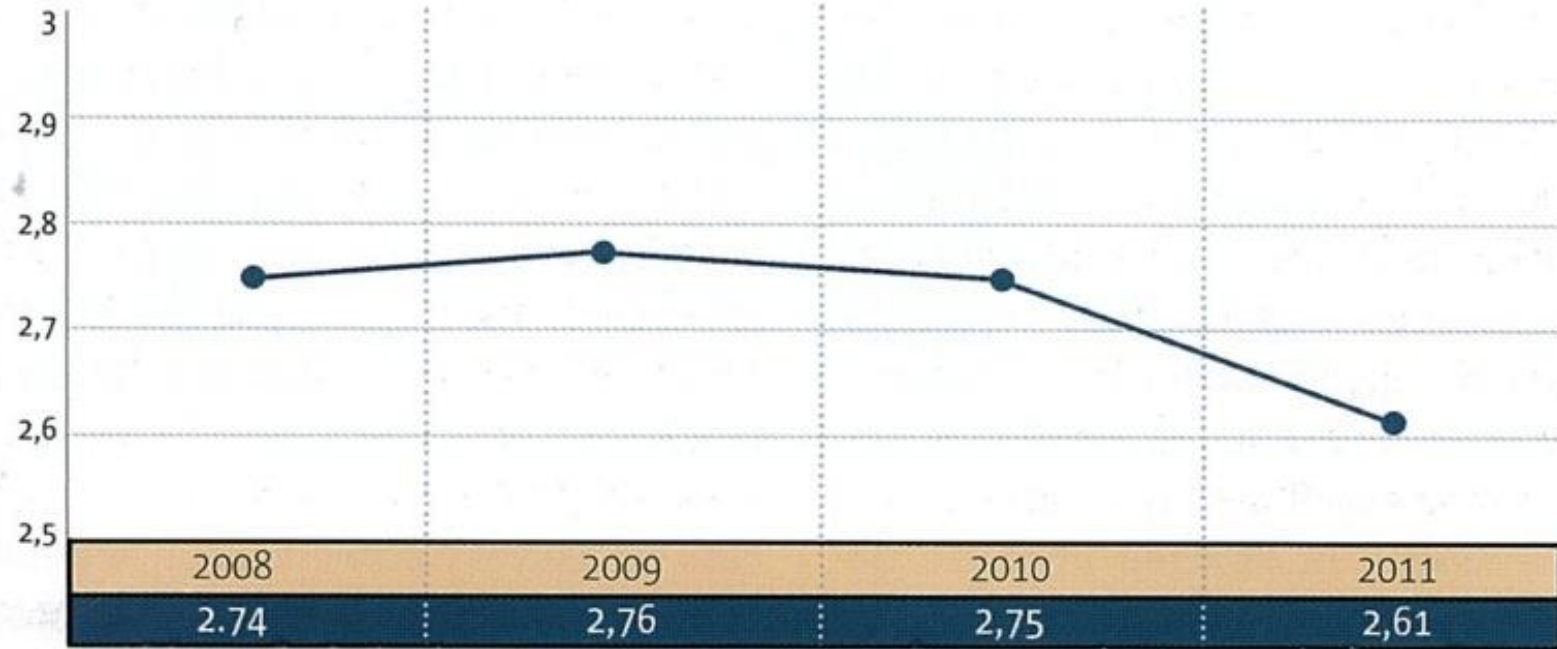


Durchschnitt aller Teilnehmer

Quelle: BME

# Beispiel für Leistungskennzahl

## Reklamationsquote aller Lieferungen in Prozent

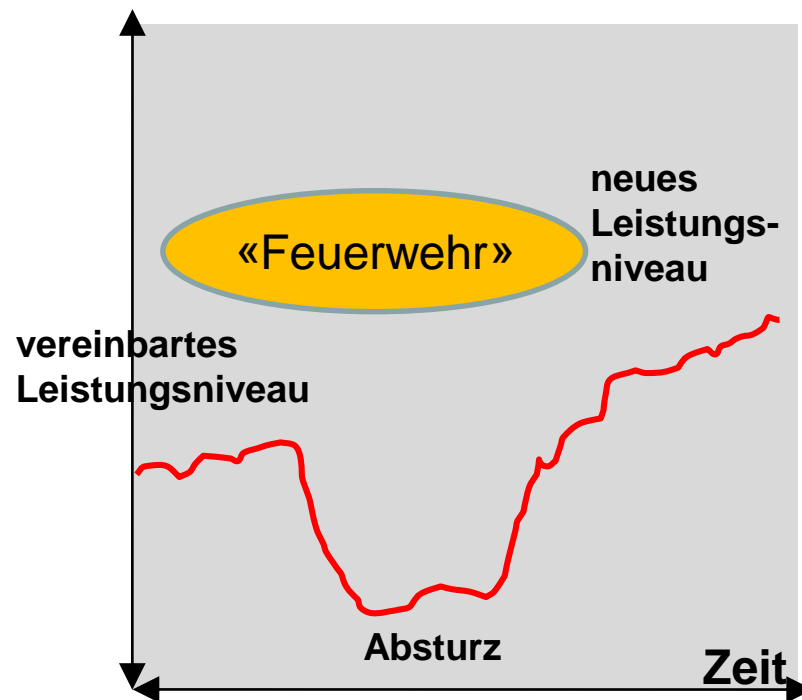


Durchschnitt aller Teilnehmer

Quelle: BME

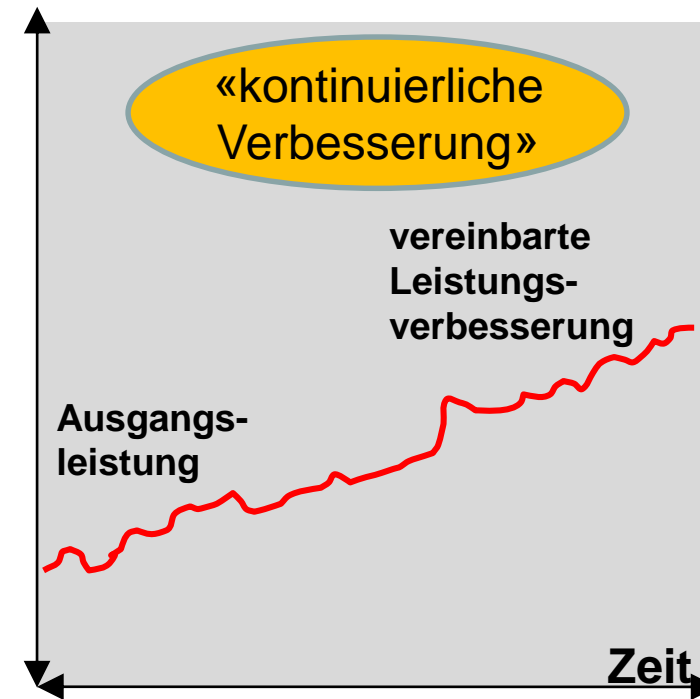
# Wir unterscheiden zwischen reaktiver und aktiver Lieferantenförderung

Leistungskennzahl



**Reaktive Lieferantenförderung**

Leistungskennzahl



**Aktive Lieferantenförderung**

# Massnahmen zur systematischen Lieferantenentwicklung

Beispiele aktiver Massnahmen zur Lieferantenförderung:

- **Transfer personeller Ressourcen**
- **Prozessorientierte, operative Beratung**
- **Know-how-Transfer**
- **Finanzielle Unterstützung**
- **Beratung zu strategischen Fragestellungen**
- **Unterstützung beim Markteintritt**

# Absicherung durch QSVs (Qualitätssicherungsvereinbarungen)

Eine QSV ist ein Werkzeug aus der Toolbox von Vertragsmanagement, es werden hauptsächlich zwei Ziele verfolgt:

1. Klarheit / Verbindlichkeit schaffen und damit Fehler vermeiden
2. Rechte und Pflichten bei Nicht-Erfüllung von definierten Qualitätsanforderungen eindeutig regeln

## Verbesserung durch Integration (vs. Förderung)

- Förderung bedeutet den Lieferanten darin zu unterstützen, dass er besser wird.
- Integration bedeutet Massnahmen zur Verbesserung der Leistung des Teams Lieferant und unser Unternehmen: wir werden gemeinsam besser, weil wir auf verschiedenen Ebenen besser zusammenarbeiten

➔ **Lieferantenintegration war unter HK 2.1 angesprochen worden, es gibt 4 Ebenen möglicher Integration:**

1. in der **Entwicklung**

2. in der **Industrialisierung**

3. in der **Logistik**

4. in der **Beschaffung**

# 1. Lieferantenintegration in der **Entwicklung**

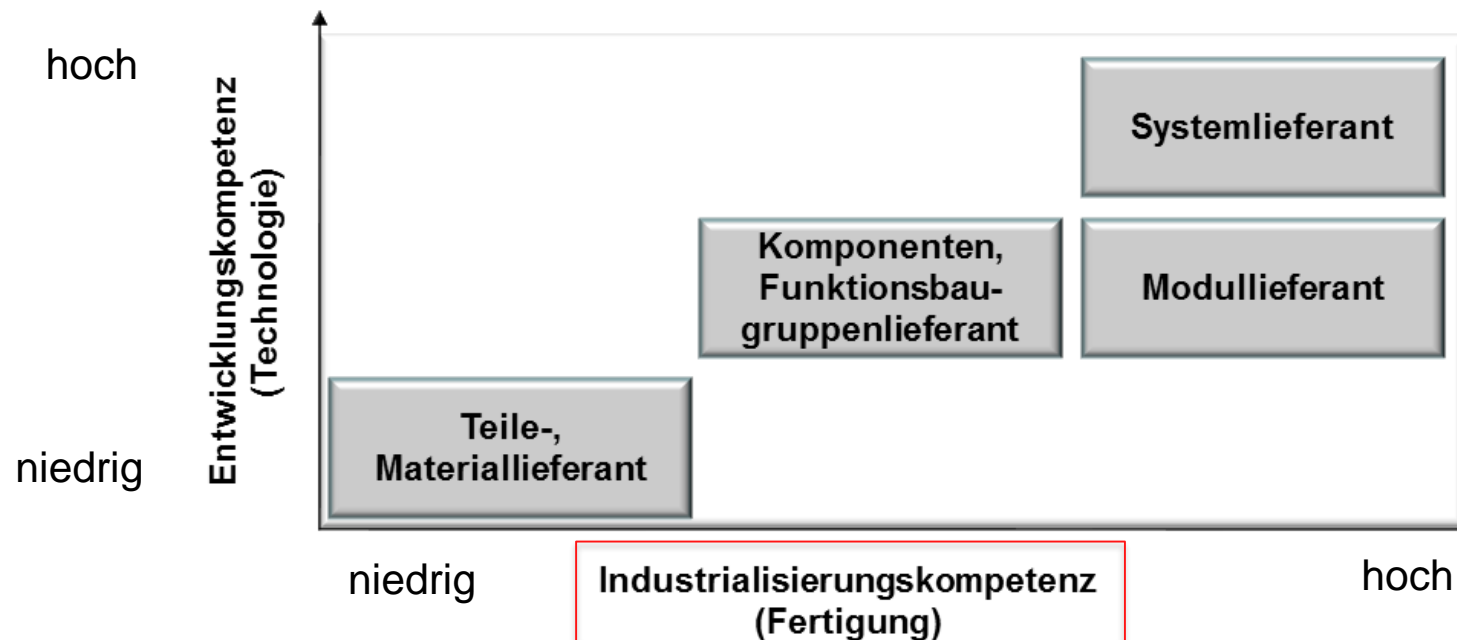
Die Einbindung von Lieferanten in die Entwicklung dient der Reduktion der Herstellkosten und verschafft Zugang zu neuen Technologien in Bereichen, in denen der Abnehmer zu wenig oder keine Erfahrung hat oder die nicht zu seinen Kernkompetenzen zählen.





## 2. Lieferantenintegration in der **Industrialisierung** und **Produktion**

Darunter versteht man Aktivitäten zur Verbesserung der Produktions- und Logistikprozesse und der kontinuierlichen Verbesserung der Serienprodukte durch Übertragung weiterer Teile der Wertschöpfung auf Lieferanten oder durch Bindung in Form von langfristigen Abrufverträgen, gemeinsamer Werkplanung etc.



### 3. Lieferantenintegration in der **Logistik**

Im Handel zum Beispiel existieren schon lange Lösungen für die Organisation des «Dauernachschubs»: «**Continuous Replenishment Program**» (CRP) >> «kontinuierliche Warenversorgung» oder «kontinuierliche Lagerauffüllung» genannt.

Man unterscheidet drei Arten, den Nachschub an Waren zu organisieren und die Verantwortung zu teilen:

- **Vendor Managed Inventory (VMI)** – der Lieferant organisiert das Lager des Kunden
- Co-Managed Inventory (CMI) – die Entscheidung zur Bestellauslösung erfolgt gemeinsam
- Buyer Managed Inventory (BMI) – der Kunde bestellt beim Lieferanten nach Bedarf / Disposition

## 4. Lieferantenintegration in der **Beschaffung**

In der Beschaffung liegt der Fokus auf Prozessintegration und die **Reduktion der Prozesskosten** vor allem bei sogenannten «Standard-Materialien» (>> Materialgüterportfolio). Dazu existieren verschiedene Lösungen und Anwendungen in der Praxis.

Prominente Beispiele:

- **KANBAN** (Überschneidung mit Logistik)
- **E-Procurement** (EDI, Desktop-Purchasing Systeme, eKataloge)
- Rahmenverträge und Lieferabrufe
- Sammelrechnungen/“Netting“

## Lieferantenaudits im Rahmen von Lieferantenförderung

**Zur Förderung von Lieferanten bietet sich in vielen Fällen analog zum Aufbau neuer Lieferanten (⇔ HK 2.4) Lieferantenaudits an, die oben gezeigte Checkliste kann verwendet werden.**

Die Themen und damit auch die Vorgehensweise ist bei der Förderung noch spezifischer auf konkrete Leistungslücken ausgerichtet, z.B. auf Probleme bei der Kennzeichnung von Ware, bei der Verpackung, ein spezifisches Fertigungsproblem, ...

Bei einem Prozessaudit wird man bei der Förderung womöglich nicht dem kompletten Auftragsprozess folgen, sondern z.B. gezielt den Prozessschritt Warenausgangsprüfung unter die Lupe nehmen.

Bei einem Systemaudit kann das System der Prüfmittelüberwachung analysiert werden.

# Der **Lieferantenaudit** ist eines der wichtigsten Werkzeuge der Lieferantentwicklung

- Ein Lieferantenaudit ermöglicht dem Abnehmer, sich ein Bild «vor-Ort» zu machen
- Man kann dabei gezielt auf Schwachstellen eingehen
- Lieferantenaudits helfen auch dem Lieferanten
  - >> Aufzeigen von Verbesserungsmaßnahmen
  - >> schaffen besseres Verständnis beim Abnehmer
  - >> «Know-how-Transfer» (*zum Lieferanten*)
- Lieferantenaudits sind aufwendig & kostspielig (*und müssen daher sorgfältig geplant & budgetiert werden*)
- Lieferantenaudits werden im Team gemacht

## Interdisziplinäre Teams → siehe Folie 40

Verhältnis LQM zu anderen Disziplinen	
Andere Fachbereiche	Interaktion
Entwicklung / Konstruktion	Audits, gemeinsame Entwicklung, Beurteilung von Mustern / Prototypen
Qualitätsmanagement	Audits, Fehlermeldungen, Lieferantenentwicklung, Beurteilung von Mustern / Prototypen
Produktion	Audits, Lieferantenentwicklung, Beurteilung von Mustern / Prototypen
Logistik	Spezifische Audits, Lieferantenaufbau, Lieferantenintegration
Marketing / Verkauf	Bedarfsvorschau, Anforderungskatalog, Messeauftritte
Finanzabteilung / Buchhaltung	Finanzaudits, Lieferantenintegration (z.B. E-Invoicing)
Controlling	Finanzaudits, Kostenanalysen
IT	Lieferantenintegration (z.B. EDI), Auditierung von IT-Sicherheit

**2 Hauptgründe für Involvierung: 1. Fach-/ Spezialwissen 2. Akzeptanz**

# Rückblende: Leistungskriterien Kapitel 2.5

## Lieferantenleistung durch QM verbessern

1. Laufende Optimierung der Lieferantenstruktur und Steigerung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Lieferanten als strategische Aufgabe:
  - Treiber für die Notwendigkeit von Verbesserungen
  - Verbesserung durch Lieferantenförderung / Lieferantenentwicklung
  - Absicherung durch QSVs (Qualitätssicherungsvereinbarungen)
  - Verbesserung durch Integration (vs. Förderung)
  - Prozess- und Systemaudits
  - Interdisziplinäre Teams zur Verbesserung der Lieferantenleistung
  - bestehende Lieferanten weiter entwickeln

# Rückblende: Leistungskriterien Kapitel 2.5

## Lieferantenleistung durch QM verbessern

2. Lieferantenbewertung zur Messung der Leistungsfähigkeit (bestehender) Lieferanten
  - Die Lieferantenbewertung ist quantitativ
  - Die Bewertung erfolgt regelmässig
  - Die Leistungsmessung erfolgt nach klar definierten Kriterien
  - Die Bewertung sollte den Lieferanten zugänglich gemacht und besprochen werden
  - Die Lieferantenbewertung als Fundament für eine nachhaltige Lieferantenentwicklung
  - Kriterien werden ggf. unterschiedlich gewichtet
  - Unterschiedliche Gewichtung kann auch je Warengruppe Sinn machen



# Rückblende: Leistungskriterien Kapitel 2.5

## Lieferantenleistung durch QM verbessern

3. Leistungsmessung bei der Lieferantenbewertung nach klar definierten Kriterien mittels Kennzahlen:
  - Technologie
  - Qualität
  - Logistik
  - Einkauf
  
4. Lieferantenförderung als reaktiver («Feuerwehr») und aktiver Prozess (kontinuierliche Verbesserung):
  - Transfer personeller Ressourcen
  - Prozessorientierte, operative Beratung
  - Know-how-Transfer
  - Finanzielle Unterstützung
  - Beratung zu strategischen Fragestellungen
  - Unterstützung beim Markteintritt

# Rückblende: Leistungskriterien Kapitel 2.5

## Lieferantenleistung durch QM verbessern

5. Qualitätssicherungsvereinbarung (QSV) als Werkzeug aus der Toolbox von Vertragsmanagement, es werden hauptsächlich zwei Ziele verfolgt:
  - Klarheit / Verbindlichkeit schaffen und damit Fehler vermeiden
  - Rechte und Pflichten bei Nicht-Erfüllung von definierten Qualitätsanforderungen eindeutig regeln
6. Verbesserung durch Integration (vs. Förderung):
  - den Lieferanten darin zu unterstützen, dass er besser wird
  - Massnahmen zur Verbesserung der Leistung des gemeinsamen Teams: wir werden gemeinsam besser
7. Lieferantenintegration (siehe auch HK 2.1) in der
  - Entwicklung
  - Industrialisierung
  - Beschaffung
  - Logistik
  - Produktion

# Rückblende: Leistungskriterien Kapitel 2.5

## Lieferantenleistung durch QM verbessern

8. Lieferantenaudit als wichtiges Werkzeug der Lieferantenentwicklung:
  - ermöglicht ein Bild beim Lieferanten «vor-Ort»
  - man kann dabei gezielt auf Schwachstellen eingehen
  - helfen auch dem Lieferanten durch Aufzeigen von Verbesserungsmaßnahmen
  - schaffen ein besseres Verständnis auf beiden Seiten
  - «Know-how-Transfer» (*zum Lieferanten*)
  - sind aufwendig & kostspielig
  - werden immer in (interdisziplinären) Teams durchgeführt



Herzlichen Dank für die Zusammenarbeit!

Viel Erfolg für die Prüfungen!

Mögen eure beruflichen Ziele sich zügig zur eurer Zufriedenheit entwickeln!

Alles Gute auch für eure persönliche Zukunft!

## Onlinefeedback



Herzlichen Dank für Ihre Meinung und wir wünschen Ihnen einen schönen Tag.

Freundliche Grüsse vom Team Bildung