

Vorbereitungslehrgang

# **Einkaufsfachmann Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis**

Modul: Lieferanten- und Qualitätsmanagement

Version: Frühling 2019

© procure.ch

Autor / Dozent:  
Jonas Gruber  
Head of Supply Chain Management  
SMS Concast AG  
jonas\_gruber@gmx.net

Dozent:  
Stefan Dingerkus  
Partner  
Operations Excellence GmbH  
stafan.dingerkus@opex.ch

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführende Worte</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Lieferanten- und Qualitätsmanagement</b> .....	<b>5</b>
2.1	Lieferantenmanagement verstehen .....	5
2.1.1	Grundlegende Begriffe im Kontext von Lieferantenmanagement .....	5
2.1.2	Bedeutung von Lieferantenmanagement.....	13
2.1.3	Begriffsdefinition und Ziele von Lieferantenmanagement .....	13
2.1.4	Verhältnis zu anderen Disziplinen .....	17
2.2	Segmentierung der Lieferantenbasis.....	19
2.2.1	ABC-Analyse.....	19
2.2.2	Beschaffungsgüterportfolioanalyse.....	20
2.2.3	Beschaffungsquellen- / Lieferantenportfolioanalyse .....	20
2.2.4	Normstrategien .....	21
2.2.5	Rolle des Lieferanten .....	22
2.2.6	Lieferantenklassifizierung .....	23
2.2.7	Zulieferernetzwerke – Aufbau und Positionierung .....	24
2.3	Lieferantenbeziehungen entwickeln .....	25
2.3.1	Einflussfaktoren / Rahmenbedingungen.....	26
2.3.2	Opportunistische Beziehungen .....	27
2.3.3	Partnerschaftliche Beziehungen .....	28
2.3.4	Reflexion von Lieferantenbeziehungen .....	29
2.4	Management der Lieferantenbasis .....	30
2.4.1	Anforderungen zur Gestaltung der Lieferantenbasis.....	30
2.4.2	Warengruppen- und Lieferantenstrategien .....	32
2.4.3	Lieferantenbeurteilung und Lieferantenauswahl.....	33
2.5	Lieferanten entwickeln, Lieferantenleistung verbessern.....	36
2.5.1	Leistung messen / Lieferantenbewertung.....	37
2.5.2	Aktive / reaktive Lieferantenförderung .....	37
2.5.3	Massnahmen zur systematischen Lieferantenentwicklung .....	38
2.5.4	Lieferantenintegration .....	38
2.5.5	Lieferantenaudit im Rahmen von Lieferantenförderung .....	42
<b>3</b>	<b>Anhänge</b> .....	<b>43</b>
3.1	Anhang 1 – Checkliste «Interne und externe Einflussfaktoren auf ein Unternehmen» .....	43
3.2	Anhang 2 – Checkliste «Lieferantenentwicklungsprozess» .....	45
<b>4</b>	<b>Literatur und Quellenangaben</b> .....	<b>46</b>

# 1 Einführende Worte

Warum sich überhaupt mit Lieferantenmanagement und dem darin enthaltenen lieferantenorientierten Aspekt von Qualitätsmanagement beschäftigen? Was verbirgt sich hinter den Begriffen? Welche Relevanz haben die beiden Disziplinen in Bezug auf Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens? Wie hat sich das Thema bis heute entwickelt? Wohin wird die Reise weiter gehen?

Dieses Skript, der dazugehörige Foliensatz, der Unterricht inklusive der integrierten Übungen wollen helfen Antworten auf diese Fragen zu finden und insbesondere einen Bezug zu ihrer beruflichen Praxis herstellen.

Das Thema Einkauf ist so alt ist wie der Handel und reicht damit in die Antike zurück. Wir betrachten das Thema als Teilbereich von Betriebswirtschaft > Materialwirtschaft mit einem Blick auf die Zeit der Industrialisierung. Rolle und Bedeutung des Einkaufs waren und sind einem stetigen Wandel unterworfen:

<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...

Outsourcing, Globalisierung, digitale Vernetzung, die stetige Zunahme des Anteils der direkten und indirekten Kosten für zugekaufte Materialien und Dienstleistungen - die Erkenntnis, dass ein professioneller Einkauf einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens leistet hat sich weitgehend durchgesetzt, auch wenn die entsprechende Positionierung des Einkaufs oft etwas hinterher hinkt. Und die Reise ist noch nicht am Ende angelangt – wirtschaftliche Zyklen, Innovation, kurzfristige Trends und sogenannte Megatrends werden definitiv für eine Weiterentwicklung sorgen. Insbesondere die fortschreitende Digitalisierung und die Fortschritte beim Thema künstliche Intelligenz werden uns auch im Einkauf vor spannende neue Herausforderungen stellen, um dafür gewappnet zu sein braucht es hochqualifizierte Einkaufsprofis, die mit dem notwendigen Fach- und Methodenwissen ausgerüstet sind.

Der Fokus des Skripts liegt nicht auf einer rein wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Lieferantenmanagement. Es soll vor allem dazu dienen sich vor dem Unterricht einzulesen und dann zur Nachlese im Rahmen der Prüfungsvorbereitung dienen. Unser Ziel ist es immer wieder Bezug zu konkreten Arbeitssituationen herzustellen. Die umfassende Abdeckung der unter den Handlungskompetenzen definierten Leistungskriterien ist Teil des Pflichtprogramms, darüber hinaus stellen wir im Anhang Checklisten zur Verfügung, die Ihnen im beruflichen Alltag konkreten Anwendungsnutzen verschaffen können.

Lieferantenmanagement ist eines der wenigen einkaufsspezifischen Fächer, bei dem die Unterschiede zwischen Industrie, Handel und Dienstleistungsunternehmen zumindest im Hinblick auf grundsätzliche Begriffe und Methodik nicht sehr ausgeprägt sind. In der beruflichen Praxis gibt es hingegen durchaus Unterschiede, die so vielfältig sind wie die Branchen, Unternehmensgrößen, Internationalität, Wertschöpfungstiefe usw. der Unternehmen, in denen Sie tätig sind. Im Unterricht und in Gruppenarbeiten wollen wir die Unterschiede und spezifischen Themen und Aspekte gemeinsam *«heraus arbeiten»*.

Frühling 2018

Jonas Gruber, Stefan Dingerkus

## 2 Lieferanten- und Qualitätsmanagement

### 2.1 Lieferantenmanagement verstehen

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

1. Was kaufen wir bei wem (wie) ein?
2. Wer sind unsere Lieferanten?
3. Wie wichtig sind wir für unsere Lieferanten?

#### 2.1.1 Grundlegende Begriffe im Kontext von Lieferantenmanagement

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

##### 2.1.1.1 Unternehmensumfeld, Trends und Megatrends

Unternehmen sind einer schier unendlichen Zahl von internen und externen Einflussfaktoren ausgesetzt, die teilweise wechselseitig wirken, teilweise mehr oder weniger vom Unternehmen beeinflusst werden können, zum Teil überhaupt nicht. Manche Aspekte sind zu einem gewissen Grad plan- und vorhersehbar, andere können quasi aus dem Nichts auftauchen.



[<http://www.leadership-management.ch/spharen-und-anspruchsgruppen-im-unternehmensumfeld>]

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

### Trends und 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<sup>1</sup>:

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)

Interne und externe Einflussfaktoren:

**siehe 3.1 Anhang 1 – Checkliste «Interne und externe Einflussfaktoren auf ein Unternehmen»**

Aus zwei besonders für den Handel besonders relevanten Megatrends leiten sich 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.

<sup>1</sup> <https://www.handelszeitung.ch/konjunktur/zukunft-vier-megatrends-stellen-die-weltwirtschaft-auf-den-kopf>

### 2.1.1.2 Risikomanagement

Eine direkte Folge des im vorangehenden Kapitel beschriebenen Wandels ist die gestiegene Bedeutung von Risikomanagement. Unabhängig davon, ob man Risikomanagement als eigenständige Funktion im Unternehmen etabliert oder nicht, ist Risikomanagement ein zentrales Element von Lieferantenmanagement.

Wir versuchen an dieser Stelle nicht Risikomanagement als grosse Überschrift inklusive unternehmensinterner und absatzseitiger Risiken zu durchdringen, sondern greifen lediglich die für den Einkauf und insbesondere für das Lieferantenmanagement relevanten Aspekte heraus.

Man unterscheidet vier Phasen von Risikomanagement:

#### 1. Risikoidentifikation

Man unterscheidet nach zwei Aspekten:

- Risikoarten: Versorgungsrisiken, Finanzielle Risiken, Reputationsrisiken, Compliance Risiken, das Risiko von Know-how Verlust, Hackerangriffe, usw.
- Potentielle Ereignisse: Naturkatastrophen, Brand, Insolvenz, Kapazitätsengpässe, Qualitätsmängel, Materialverknappung, usw.

Dazu werden unterschiedliche Methoden angewandt:

- Risiko-Checklisten
- Mitarbeiter-Interviews
- FMEA<sup>2</sup>

#### 2. Risikobewertung

Man bewertet grundsätzlich zwei Kriterien:

- Eintrittswahrscheinlichkeit: z.B. hoch / mittel / niedrig
- Impact: Wie stark würde unser Unternehmen im Falle eines Eintritts betroffen sein? → hoch / mittel / niedrig

Zumindest mit den kritischen – hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und hoher Impact – geht man den nächsten Schritt an.

#### 3. Risikosteuerung

Bei der Steuerung von Risiken stehen grundsätzlich 5 Strategien zur Verfügung:

- Risikovermeidung → de facto das Unterlassen der entsprechenden Handlungen
- Risikoverminderung → Massnahmen definieren, durch die das Risiko gemindert wird, z.B. regelmässige Kontrollaudits
- Risikoüberwälzung / -abwälzung → z.B. durch eine Versicherung
- Risikostreuung → z.B. Volumen auf verschiedene Lieferanten verteilen, obwohl dies nicht zu den niedrigsten Beschaffungskosten führt
- Risikokompensation → z.B. Hedging von Währungsrisiken, Gegengeschäfte, aber auch Risikozuschläge in den Produktpreisen

---

<sup>2</sup> English: Failure Mode and Effects Analysis; Deutsch: Fehlermöglichkeits- und einflussanalyse

#### 4. Risikoüberwachung

Aufbau eines Systems zur regelmässigen Überwachung der identifizierten und potenzieller neuer Risiken, ein mögliches Element kann z.B. das Abonnieren von Warnmeldungen von Ratingagenturen.

Das zentrale Risiko aus Sicht der Beschaffung ist das Versorgungsrisiko.

Nun können jedoch hinter einem Versorgungsrisiko viele Gründe stecken: Kapazitätsprobleme bei Lieferanten, Naturkatastrophen (Überschwemmungen, Erdbeben), politische Risiken, rechtliche Risiken, im schlimmsten Fall kann es zum Ausfall eines Lieferanten kommen. Ungemach kann letztlich aus jeder der unter 2.1.1.1. beschriebenen Sphären drohen (die auch unsere Lieferanten umgeben) und darüber hinaus können interne Gründe beim Lieferanten gegeben sein, Einflüsse von einer der anderen Anspruchsgruppen (z.B. ausgehend von unseren Kunden, z.B. grosse, ungeplante Nachfrageschwankungen mit entsprechenden Auswirkungen auf die Bedarfe im Einkauf oder ausgehend von Einfluss eines Konkurrenten auf einen gemeinsamen Lieferanten, z.B. Belegung höherer Kapazitäten mit besseren Preisen oder Übernahme von Anteilen an einem Schlüssellieferanten)

**→ (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 Einkäufers.**

### 2.1.1.3 Kostenmanagement

Eine weitere Querschnittsfunktion im Unternehmen, auch spezifisch im Lieferantenmanagement, stellt Kostenmanagement dar. Es handelt sich hierbei um einen Managementprozess, der sich mit der Analyse und der Steuerung der 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.

Bei der Entwicklung von neuen Produkten wird in vielen Fällen sogenanntes Target Costing (Zielkostenrechnung) angewandt, diese Ansätze müssen bei Einbindung des Lieferanten in die Entwicklung berücksichtigt werden. In vielen Branchen ist die Offenlegung der Kalkulation heute eine Selbstverständlichkeit, dies im Sinne der Erreichung eines Gesamtoptimums. Voraussetzung hierfür ist ein hohes Mass an Vertrauen, welches grundsätzlich nur in partnerschaftlichen Lieferantenbeziehungen anzutreffen ist. Ein weiteres Stichwort im Zusammenhang mit den Produktkosten ist Wertanalyse.

Ein weiterer Aspekt hat mit der betrieblichen Ausgabenplanung zu tun (Cash Management) - viele Aspekte werden durch den Einkauf gesteuert: Zahlungsbedingungen (Anzahlungen, Zahlungsziele, Skonto), Umlage von Entwicklungskosten und Werkzeugkosten auf die Einkaufspreise oder separater Ausweis und Verrechnung, Kosten für gebundenes Kapital (vor allem Höhe der Bestände).

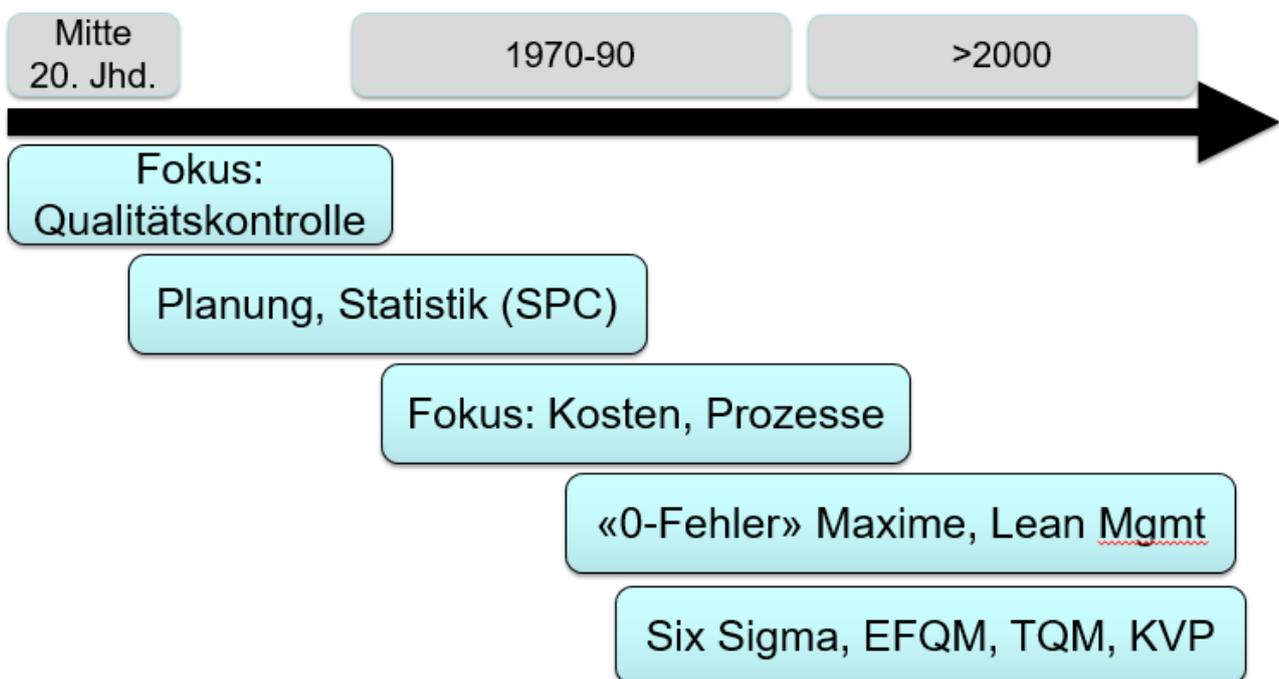
Das Schlagwort schlechthin lautet «TCO». Total Cost of Ownership ist in der Wissenschaft nicht ganz einheitlich definiert, beschäftigt sich grundsätzlich mit dem Ansatz die Gesamtkosten von Beschaffungsvorgängen zu berücksichtigen, das heisst neben dem Preis Anschaffungsnebenkosten (Transportkosten, Zölle), Prozesskosten, Managementkosten, Kosten im Zusammenhang mit Qualitätssicherung usw.

Kostenmanagement im Projekteinkauf unterscheidet sich durch den fehlenden Wiederholcharakter des Beschaffungsvorgangs bzw. der Beschaffungsvorgänge. Man unterscheidet folgende Phasen: Kostenschätzung, Kostenplanung, Kostensteuerung

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

#### 2.1.1.4 Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement (QM) ist ein sehr grosser Themenbereich, der grundsätzlich als Teilbereich des funktionalen Managements gesehen wird. In den Ursprüngen (vor ca. 100 Jahren) hat QM sich vor allem mit Qualitätskontrolle beschäftigt und damit das Ziel verfolgt das Einfliessen von fehlerhaften Produkten in die nächste Verarbeitungsstufe zu vermeiden. Diese Disziplin wurde über die Jahre ausgebaut in Richtung mehr Planung und statische Auswertung und daraus abgeleitete Steuerungsansätze. Der nächste Schritt bestand darin sich Prozesse im ganzen Unternehmen anzuschauen um Fehler gar nicht erst entstehen zu lassen - vorbeugende Massnahmen. Zwischen den 60er und 90er Jahren hat QM zum einen an Bedeutung und Selbstbewusstsein gewonnen und damit auch die Maxime «0-Fehler» formuliert. Zur Erreichung dieses Ziels haben sich verschiedene Modelle ausgeprägt: Six Sigma, das EFQM-Modell<sup>3</sup> und andere TQM-Modelle bei dem Qualität zum obersten Ziel erhoben wird, das alle Prozesse und Funktionen durchdringt. Im Rahmen dieser Entwicklung hat sich auch der Begriff KVP<sup>4</sup> etabliert.



Die bekanntesten QM-Systeme sind ISO 9001 und EFQM, darüber hinaus sind eine Vielzahl von Branchenstandards erarbeitet worden, nach denen z.B. Zulieferer für die Automobileindustrie zertifiziert werden – TS 16949, aber auch Kernkraftwerke, Unternehmen im Bereich Weiterbildung, Medizintechnik, Raumfahrt usw.

<sup>3</sup> Ein von der European Foundation for Quality Management entwickeltes TQM-Modell (Total Quality Management)

<sup>4</sup> kontinuierlicher Verbesserungsprozess

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 (mehr Volumen, mehr Entwicklungskompetenz vom Lieferanten, komplexere Waren- / Produktgruppen). Der Beitrag von QM kann hier von der Bereitstellung entsprechender Werkzeuge für die Erstbeurteilung über die erweiterte Lieferantenbeurteilung bis hin zu einem Lieferantenaudit reichen.
- Bei der operativen **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.

### 2.1.1.5 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.

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, bei anderen Bedarfen ist die Beschaffung nur am Rande eingebunden, z.B. wenn es um patentrechtliche Themen oder Versicherungen geht.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick (kein Anspruch auf Vollständigkeit):

Beschaffungsobjekte (durch Zukauf von aussen zu deckende Bedarfe)	Einkauf im Lead?
Direkter Bedarf (Material, Dienstleistungen, Wissen)	JA
Indirekter Bedarf (Material, Dienstleistungen, Wissen), z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Büromaterial</li> <li>➤ IT Dienstleistungen</li> <li>➤ Dienstleistungen im Bereich Facility Management</li> <li>➤ Sicherheitsdienstleistungen</li> <li>➤ Finanzdienstleistungen (Versicherungen, Zahlungsverkehr)</li> <li>➤ Strom, Wasser, Heizung</li> <li>➤ Entsorgung</li> <li>➤ Rechtsberatung</li> <li>➤ Unternehmensberatung</li> <li>➤ Engineering Dienstleistungen</li> <li>➤ Marketingmaterial (Prospekte, Werbegeschenke)</li> <li>➤ Messen</li> <li>➤ Geschäftsreisen</li> <li>➤ Übersetzungsdienstleistungen</li> <li>➤ Fuhrpark</li> </ul>	JA (teilweise operativ bewusst delegiert)
Investitionsgüter (Güter, die Bestandteil des Anlagevermögens werden), z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maschinen</li> <li>➤ Immobilien</li> <li>➤ Grundstücke</li> </ul>	JA (nicht immer ganz konsequent, vor allem in kleineren Firmen oft «Chefsache»)
Humanbedarf	NEIN (Ausnahme z.B. Verträge mit Büros zur Vermittlung von temporären Mitarbeitern)
Kapitalbedarf	NEIN

### 2.1.2 Bedeutung von Lieferantenmanagement

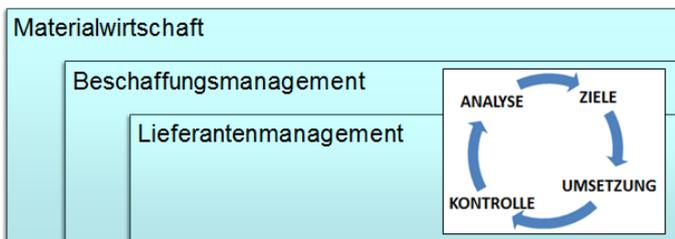
Die Bedeutung von Lieferantenmanagement hat über die Jahre stark zugenommen und wird für Unternehmen in Zukunft ein noch entscheidenderer Erfolgsfaktor sein. Diese Entwicklung erfolgte zum einen gemeinsam mit der Zunahme der Bedeutung von Einkauf als solchem (steigender Anteil der direkten und indirekten Beschaffungskosten in Folge von Outsourcing / Konzentration auf Kernkompetenzen, nicht nur in der eigentlichen Herstellung von Produkten, sondern auch in den vorgelagerten Prozessen Entwicklung und Konstruktion).

Zum anderen gibt es eine Vielzahl von Gründen, warum innerhalb der Beschaffung das Thema Lieferantenmanagement überproportional an Bedeutung zugenommen hat – und weiter zunehmen wird:

Die Internationalisierung der Beschaffung (Global Sourcing) hat stetig zugenommen (aus der Sicht von Unternehmen in der «entwickelten Welt») wodurch einkaufende Unternehmen vor ganz neue Herausforderungen gestellt wurden und werden. Innovationszyklen werden kürzer, wir sehen uns mit der Forderung konfrontiert nach einer immer weiter verkürzten Zeit ein Produkt in den Markt bringen zu können («time to market»), v.a. aber haben die Risiken und sind vernetzter als vor 20 Jahren, da heute ein singuläres Ereignis irgendwo innerhalb einer Lieferkette bzw. eines Liefernetzwerks das ganze Netzwerk lahmlegen oder erhebliche Reputationsstörungen verursachen kann.

### 2.1.3 Begriffsdefinition und Ziele von Lieferantenmanagement

Als Teilfunktion des strategischen Beschaffungsmanagements befasst sich **Lieferantenmanagement 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.



Der dargestellte Kreislauf stellt den Prozess von Management an sich dar: unabhängig davon, was man «managt» werden immer Ziele definiert, Massnahmen umgesetzt, überprüft inwieweit die Massnahmen im Sinne der Zielerreichung erfolgreich sind, Abweichungen und Verbesserungspotentiale analysiert und ggf. die Zielsetzungen angepasst.

Hierbei werden die übergeordneten Ziele von den Unternehmenszielen abgeleitet, in die Funktionalstrategie für die Beschaffung abgeleitet und meist über Warengruppenstrategien auf Lieferantenstrategien heruntergebrochen.

Neben den konkreten Zielvorgaben für das Lieferantenmanagement, wollen wir an dieser Stelle abstrakt formulieren, was hat Lieferantenmanagement im Sinne von «warum sich überhaupt damit beschäftigen» zum Ziel?

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 der Zukunft.**

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**

**Lieferantenmanagement leistet dabei einen wichtigen Beitrag, in dem es aktiv gestaltet und steuert...**  
... mit welchen Lieferanten werden welche Beschaffungsobjekte in welcher Aufteilung des Volumens beschafft werden

- ⇒ **Management der Lieferantenbasis**  
(Anzahl Lieferanten, Lieferantenauswahl, -mix, -beurteilung, -bewertung, -audit)

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

- ⇒ **Lieferantenintegration**  
(in Entwicklung, Industrialisierung, Logistik, Beschaffung)

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

- ⇒ **Lieferantenentwicklung**  
(Lieferantenförderung / Aufbau eines neuen Lieferanten)

Inhalt und Zielsetzungen des Beschaffungsmanagements werden durch die Beschaffungsstrategie definiert. Die Beschaffungsstrategie wiederum leitet sich aus der Unternehmenspolitik / Unternehmensstrategie ab.

Der Einkauf muss im Rahmen des Lieferantenmanagements kontinuierlich an **zwei strategischen Fragestellungen** arbeiten:

- 1. Mit welchen Lieferanten soll in Zukunft zusammengearbeitet werden?**  
(Lieferantenbasis/ -portfolio)
- 2. Wie soll mit Lieferanten in Zukunft zusammengearbeitet werden?**  
(Lieferantenbeziehungen/ -integration)

Diese beiden Fragen werden primär nicht im und durch das operative Tagesgeschäft beantwortet. Dazu ist ein formaler **strategischer Planungsprozess** erforderlich. Formale strategische Planung erhöht den Markterfolg und führt zu besseren finanziellen Ergebnissen. Damit Unternehmen die Entwicklung des Lieferantenportfolios und der Lieferantenbeziehungen aktiv steuern können, benötigen sie demzufolge Strategien.

**Lieferantenstrategien setzen langfristige Leitplanken.**

Ohne Planung und Strategien ist die Umsetzung von Massnahmen des Lieferantenmanagements nicht zu kontrollieren. Plan / Ziel-Abweichungen können nicht festgehalten werden. Ferner stellen Lieferantenstrategien eine systematische, unternehmensweite Vorgehensweise sicher und ermöglichen eine langfristige Orientierung der Massnahmen.

Lieferantenstrategien befassen sich entweder mit der Gestaltung der **gesamten Lieferantenbasis** eines Unternehmens oder mit der Gestaltung **einzelner Lieferantenbeziehungen**.

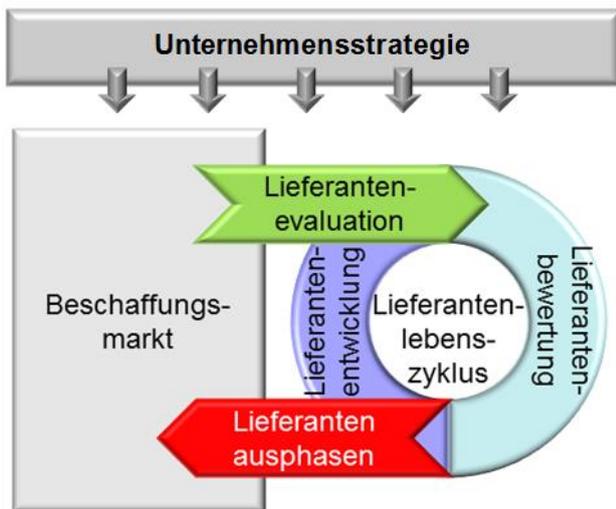
Damit ergeben sich **zwei Typen**, die man in der Praxis beide unter dem Begriff Lieferantenstrategie versteht:

- 1. Strategien für die Lieferantenbasis**
- 2. Strategien für einzelne Lieferanten**

Gefragt ist die Zusammenarbeit mit den jeweils geeigneten Lieferanten im Rahmen der Umsetzung der Beschaffungsstrategie zur Erreichung der Unternehmens- / Beschaffungsziele. Diese Zielsetzungen werden in der Lieferantenstrategie umschrieben und festgelegt. Sie werden abgeleitet aus den übergeordneten Zielen, welche in der Beschaffungs- und Unternehmensstrategie festgelegt sind.

Wir betrachten demnach im Rahmen von LM Beziehung zu den Lieferanten der Lieferantenbasis. Lieferantenbeziehungen unterliegen Entwicklungsphasen.

Eine verbreitete Art der Darstellung ist hierfür der **Lieferantenlebenszyklus**.



Es werden in der Regel 4 Phasen unterschieden:

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

Die Lehre beschäftigt sich vor allem mit Lieferantenbeziehungen im Sinne von Beziehungen zwischen zwei Unternehmen. Dennoch an dieser Stelle der Hinweis, dass im Arbeitsleben auch Menschen mit Menschen miteinander in Kontakt kommen. Diese zwischenmenschlichen Beziehungen können entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg der übergeordneten Geschäftsvorgänge zwischen den involvierten Unternehmen sein. Einkäufer sollten sich daher unbedingt aktiv damit beschäftigen die Beziehungen zum Gegenüber positiv zu gestalten, für Verkäufer ist das selbstverständlich, Einkäufer sind an dieser Stelle oft eher passiv.

### 2.1.4 Verhältnis zu anderen Disziplinen

Lieferantenmanagement als Teilfunktion von Beschaffungsmanagement interagiert mit anderen Teilfunktionen innerhalb der Beschaffung, aber auch mit Teilfunktionen aus anderen Unternehmensbereichen.

Die konkrete Ausprägung ist letztlich unternehmensspezifisch (abhängig von Aufbau- und Ablauforganisation, Wertschöpfungstiefe, Internationalität, ...) und unterscheidet sich letztlich sogar von Warengruppe zu Warengruppe bzw. von Lieferant zu Lieferant. Dennoch nachfolgende Beispiele:

Andere Teilfunktionen innerhalb der Beschaffung	Interaktion
Beschaffungsstrategien	Setzt übergeordnete Ziele und gibt Leitplanken vor
Beschaffungsmarktforschung	Liefert mögliche Kandidaten zur Aufnahme in die Lieferantenbasis
Preis- und Kostenstrukturanalyse	Unterstützung bei Definition von Anforderungskriterien für neue Lieferanten, Unterstützung in Verhandlung, Unterstützung bei gemeinsamer Entwicklung um Kosten im Blick zu behalten
SCM und Nachhaltigkeit	Total Cost of Ownership (TCO) u.a. Dem Thema Nachhaltigkeit kommt eine gestiegene Bedeutung zu und beeinflusst auch Lieferantenmanagement stark.
Beschaffungslogistik	Hier passiert das tägliche Geschäft, hier kennt man die Kniffs und Tricks auf Teileebene, Losgrößen werden definiert, Abwicklung passiert hier. Die Lieferantenbewertung wird hieraus «gefüttert».
Vertragsrecht	Je nach Komplexität der angestrebten Zusammenarbeit Unterstützung bei Rahmenverträgen, Qualitätssicherungsvereinbarungen, Regelung von patentrechtlichen Fragen / Fragen das Thema geistiges Eigentum betreffend
Gesprächs- und Verhandlungsführung	Verhandlungsführung ist eine Schlüsselkompetenz, die in vielen Phasen innerhalb LM benötigt wird, z.B. wenn Rahmenverträge verhandelt werden, aber auch wenn es zu Leistungsstörungen oder Lieferengpässen kommt, nicht zuletzt für interne Verhandlungen z.B. mit operativen Einkäufern in verschiedenen Ländern, die alle mit demselben Lieferanten zusammenarbeiten

Andere Teilfunktionen ausserhalb der Beschaffung	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, gemeinsamer Messeauftritt
Finanzabteilung / Buchhaltung	Finanzaudits, Lieferantenintegration (z.B. E-Invoicing)
Controlling	Finanzaudits, Kostenanalysen
IT	Lieferantenintegration (z.B. EDI <sup>5</sup> ), Auditierung von IT-Sicherheit

<sup>5</sup> Electronic Data Interchange – Elektronischer Datenaustausch

Man sollte sich innerhalb LM jeweils gut überlegen, ob man für die erfolgreiche Umsetzung einer Massnahme (z.B. Auditierung eines neuen Lieferanten, Trennung von einem bestehenden Lieferanten) aus einem oder beiden folgenden Fragestellungen heraus besser jemanden aus einem anderen Fachbereich konsultiert oder gar aktiv einbezieht:

1. Kann der Fachbereich *Fachwissen* beisteuern, welches innerhalb LM nicht in der gleichen Ausprägung vorhanden ist?
2. Führt der Einbezug (das «Mitnehmen») eines anderen Fachbereichs zu einer wesentlich besseren *Akzeptanz* und Unterstützung?

**➔ Abteilungsübergreifende («cross-funktionale») Zusammenarbeit kann in vielen Fällen nützlich sein und schadet in den seltensten Fällen.**

## 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 im Lieferantenmanagement zu haben, muss man erst einmal seine Lieferanten kennen!**

Selbst kleinere Firmen haben häufig eine aktive Lieferantenbasis von hunderten Lieferanten. Um da Übersicht zu haben respektive zu schaffen, braucht es ein «(Lieferantenmanagement-)System». Dabei teilt man die Lieferanten anhand von drei Kriterien ein (daher der Ausdruck «systematisieren» von Lieferanten):

1. **Rolle des Lieferanten** >> z.B. «einfacher versus strategischer Lieferant»
2. **Klassifizierung des Lieferanten** >> z.B. «Teile- versus Systemlieferant»
3. **Positionierung des Lieferanten im Zuliefernetzwerk** >> z.B. «Stufe in Zulieferpyramide»

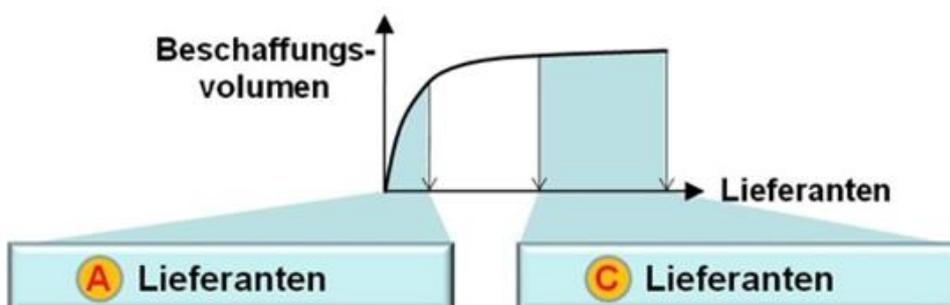
«Systematisierung» = strukturierte Übersicht schaffen

«Segmentierung» = Zerlegung in Abschnitte, Gruppen

### 2.2.1 ABC-Analyse

Weit verbreitet, einfach durchzuführen und für jedermann nachvollziehbar ist die **ABC-Analyse**. Sie stellt die einfachste Methode zur Segmentierung / Aufteilung der Lieferantenbasis dar und ist eindimensional. Das am häufigsten verwendete Kriterium zur Anwendung einer ABC-Analyse ist das (monetäre) Einkaufsvolumen. Grundsätzlich anwendbar auf jeden beliebigen Zeitraum, im Zusammenhang mit LM wird meist ein Jahr verwendet bzw. mehrere einzelne Jahre im Vergleich zueinander um eine Entwicklung darzustellen.

Die ABC-Analyse (auch Programmstrukturanalyse genannt) ist ein betriebswirtschaftliches Analyseverfahren. Sie teilt eine Menge von Objekten in die Klassen A, B und C auf, die nach absteigender Bedeutung geordnet sind, z.B. welche Lieferanten am stärksten am Einkaufsvolumen eines Unternehmens beteiligt sind (A) und welche am wenigsten (C). Üblich ist die Definition, dass 80% der höchsten Werte mit A klassifiziert werden, die nächste 15% mit B und die letzten 5% mit C.

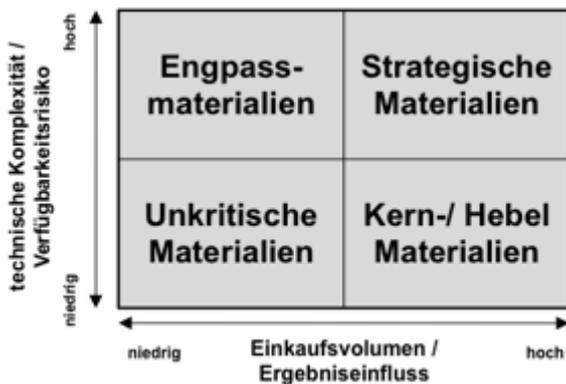


Die **Segmentierung bildet den Ausgangspunkt** für die Ableitung von Aktivitäten und Massnahmen für einzelne Segmente / Teile der Lieferantenbasis. Bei der Segmentierung nach dem Einkaufsvolumen liegt der Fokus bei den A-Lieferanten auf der Optimierung der Materialkosten, bei den C-Lieferanten hingegen auf den Prozesskosten («möglichst geringer Aufwand»).

### 2.2.2 Beschaffungsgüterportfolioanalyse

Ergänzt man auf der Ebene der Beschaffungsgüter die ABC-Analyse nach Einkaufsvolumen um eine zweite (wesentlich kompliziertere) Dimension Verfügbarkeits-/ Versorgungsrisiko (teilweise wird aufgrund der hohen Korrelation zwischen Versorgungsrisiko und technischer Komplexität auch letztere als Kriterium verwendet) erhält man ein zentral wichtiges Portfolio: die Vier-Felder-Matrix, auch «Beschaffungs(güter)portfolio» oder nach dem Erfinder Kraljic-Matrix genannt.

Jedes Beschaffungsobjekt wird in eine **Vier-Felder-Matrix** eingeordnet:

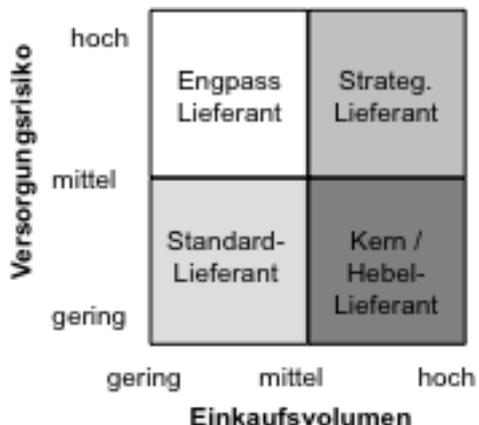


Die Zuordnung oder Positionierung eines Beschaffungsobjekts ergibt sich einerseits aus der strategischen Bedeutung des Beschaffungsobjekts (*Parameter: Beitrag zur Wertschöpfung, Anteil der Materialkosten an den Gesamtkosten, Gewinnbeitrag, Einfluss auf den Markterfolg; auf der Y-Achse aufgetragen*) und andererseits aus der Komplexität des Beschaffungsmarkts (*Parameter: Angebot und Nachfrage, technologische Entwicklung, Materialsubstitution, Eintrittsbarrieren, Logistikkosten; auf der X-Achse aufgetragen*).

### 2.2.3 Beschaffungsquellen- / Lieferantenportfolioanalyse

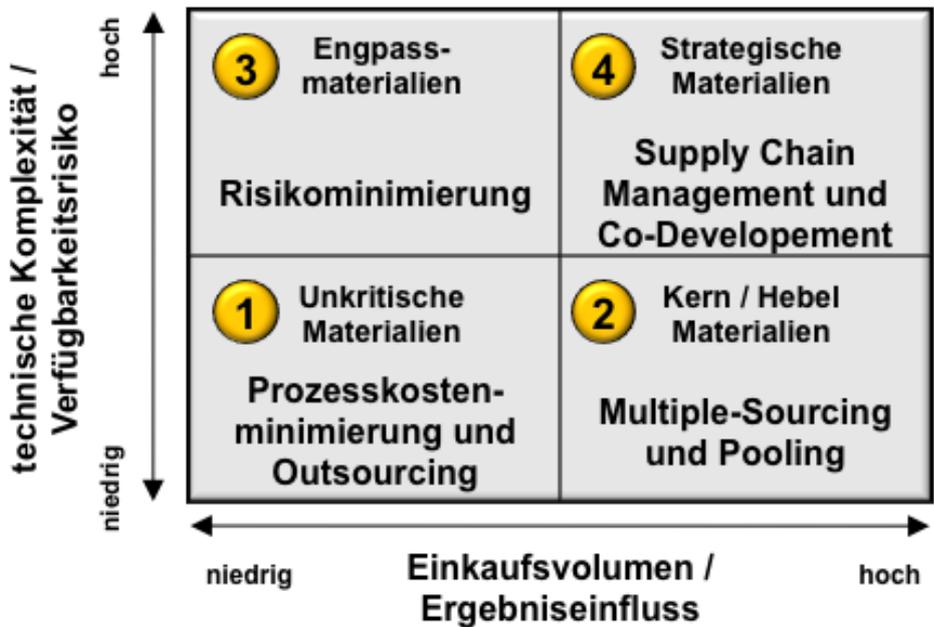
Die Summe aller Lieferanten und der Beziehungen daraus nennt man Lieferantenbasis oder Lieferantenportfolio. Lieferantenportfolios lassen sich nach verschiedenen Kriterien strukturieren und beschreiben, z.B. nach Materialgruppen, geographischen Beschaffungsmärkten, Währungen (z.B. €). Damit ist die Voraussetzung geschaffen, spezifischere Strategien und daraus abzuleitende Ziele z.B. für jede Materialgruppe festzulegen.

Die Segmentierung der Lieferanten nach den Kriterien Anteil am Einkaufsvolumen einerseits und Versorgungsrisiko andererseits ist eng verwandt mit dem im vorherigen Kapitel dargestellten Portfolio für Beschaffungsobjekte. Diese Segmentierung ist Ausgangspunkt für eine Reihe von Schlussfolgerungen und Strategien, die wir im Weiteren betrachten werden.



### 2.2.4 Normstrategien

Für die Festlegung von Normstrategien wird das Beschaffungsgüterportfolio («Materialportfolio»: Versorgungsrisiko / Einkaufsvolumen) mit dem Beschaffungsquellenportfolio («Lieferantenportfolio»: Lieferantenrisiko / Einkaufsvolumen) kombiniert und es wird jedem der vier Felder eine grundlegende Stossrichtung = Normstrategie zugeordnet:



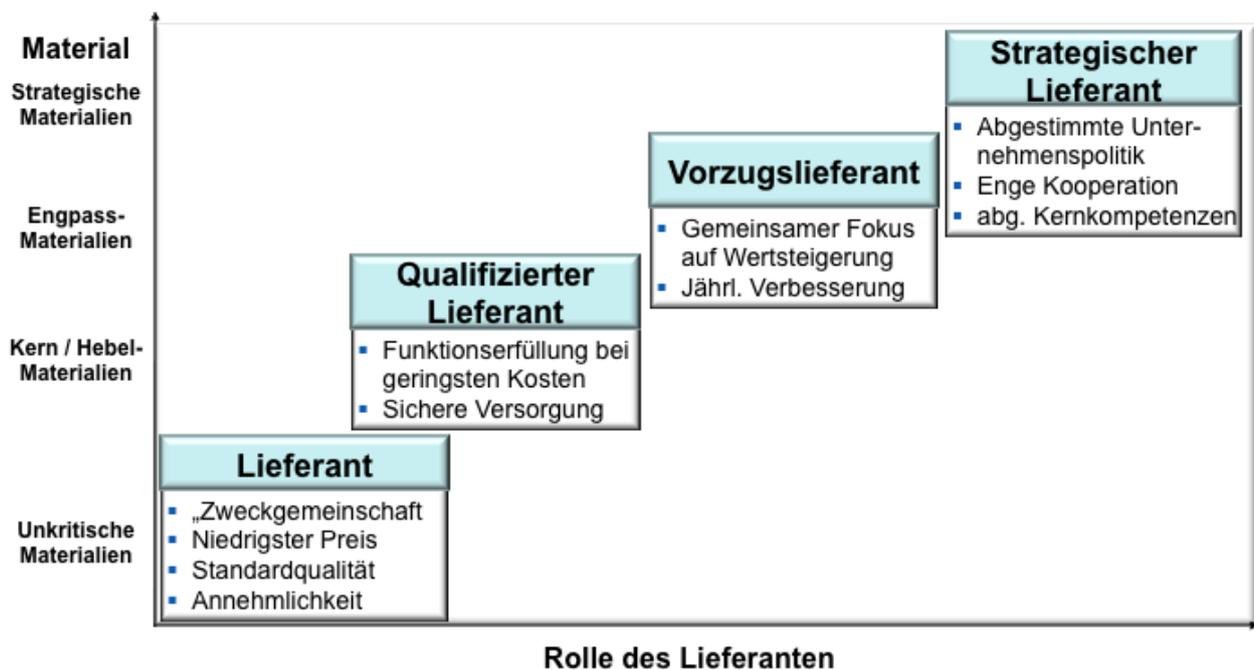
Quadrant	Normstrategie
Quadrant 1: <b>Unkritische Materialien</b>	Lieferanten bieten Teile und beschaffungslogistische Dienstleistungen an. Eine Partnerschaft ist deshalb v.a. logistisch / administrativ, nicht technisch («C-Teile-Lieferant»)
Quadrant 2: <b>Kern-/ Hebelmaterialien</b>	Mehrere Lieferanten kommen in Frage und sind normalerweise vorselektioniert. Die Nachfragemacht erlaubt einen relativ kurzfristigen Lieferantenwechsel und somit opportunistische Preispotenziale. Der Bedarf wird jedoch auf mehrere Lieferanten verteilt. Mit den Lieferanten besteht ein loses, kurz- bis mittelfristiges Verhältnis.
Quadrant 3: <b>Engpassmaterialien</b>	Die Abhängigkeit vom Lieferanten ist (zu) gross. Die einzusetzenden Instrumente zur Risikominimierung sind z.B. langfristige Lieferverträge, intensive Lieferantenpflege mit Risikobetrachtung, oder vertraglich vereinbarte Sicherheitsbestände. Das grösste Potenzial liegt hier in der Beschaffungsmarktforschung, im Aufbau von Alternativlieferanten und der Lieferantenentwicklung.
Quadrant 4: <b>Strategische Materialien</b>	Die Normstrategie führt zwangsläufig zu Single-Sourcing und zum Aufbau langfristiger Partnerschaften. In der Partnerschaft mit den Lieferanten wird eine gegenseitige Abhängigkeit durch mittel- bis langfristig orientierte Zusammenarbeitsverträge, den Einsatz professioneller Mechanismen zur logistischen Planung, Prozessoptimierung sowie Kostentransparenz und vereinbarte Preismechanismen angestrebt. Darüber hinaus finden jährlich Beurteilungen der Zusammenarbeit statt. Bei diesen Projekten & Aktivitäten können beide Parteien profitieren.

## 2.2.5 Rolle des Lieferanten

Die Positionierung beeinflusst wiederum die Rolle der Lieferanten, die aus Sicht des Abnehmers / Kunden **vier verschiedene Rollen** einnehmen kann:

1. Lieferant
2. qualifizierter Lieferant
3. Vorzugslieferant
4. strategischer Lieferant

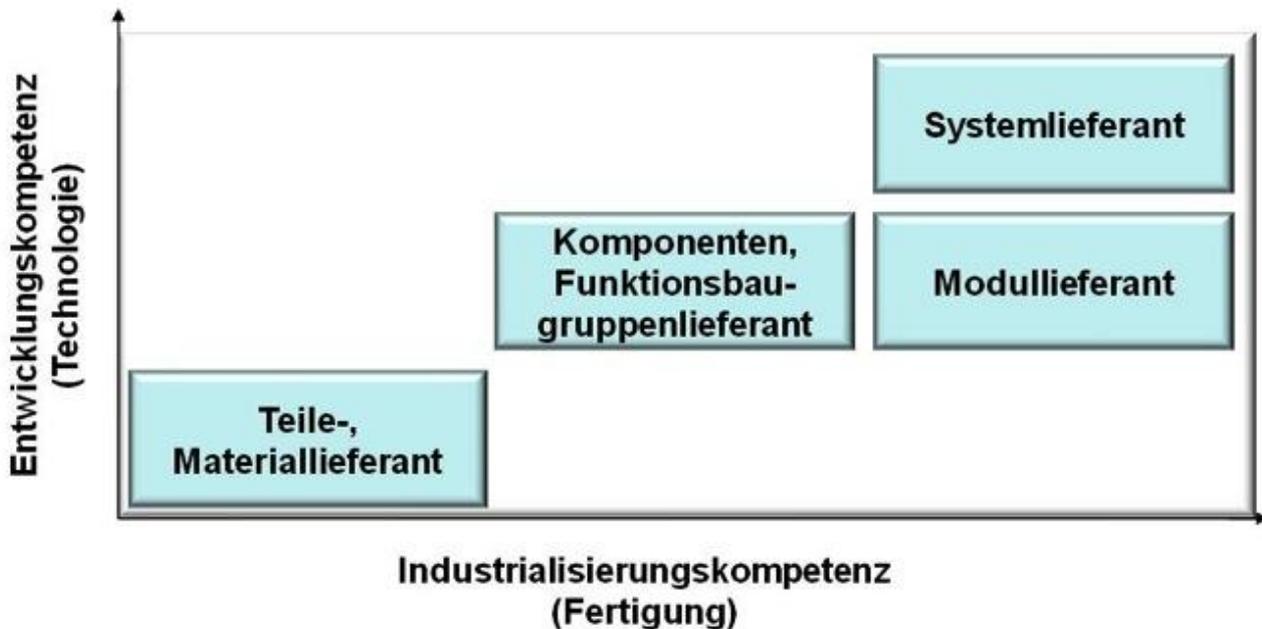
Jede Rolle definiert bestimmte Zwecke / Ziele, die ein Lieferant erfüllen muss.



Die Darstellung zeigt sehr schön, dass in erster Linie die strategischen Lieferanten und in zweiter Linie die Vorzugslieferanten besondere Aufmerksamkeit beim Lieferantenmanagement erfordern. Diese Lieferantenbeziehungen verlangen ein grosses Engagement verschiedener Abteilungen und Hierarchiestufen über den gesamten Lieferantenentwicklungsprozess. Sie binden den Hauptteil der Ressourcen. Daher handelt es sich (*meistens*) um langfristige Geschäftsbeziehungen.

## 2.2.6 Lieferantenklassifizierung

Eine weitere Möglichkeit, Lieferanten zu systematisieren ist die Klassifizierung. Dabei wird unterschieden, was der Lieferant einerseits liefert oder herstellt («wie komplex das Produkt ist»; im Industriebereich spricht man von der «Industrialisierungskompetenz» oder «Fertigung») und andererseits wie «technologisch» das Produkt ist resp. wie hoch der Engineering- / Entwicklungsanteil ist, den der Lieferant für das Produkt erbringt.



- **Teile-, Materiallieferant:** Die Kompetenz des Lieferanten liegt z.B. in den Bereichen Werkstofftechnologien und (*rationeller*) Fertigung von einzelnen Teilen; z.B. eines Zeichnungsteils (*mechanische Bearbeitung*)
- **Komponenten-, Funktionsbaugruppenlieferant:** Der Lieferant ist fähig, Teile zu fertigen und zu montieren (*inkl. einfacher Funktionstest*); z.B. Teile des Fahrzeugbodens (>> *RIETER Automotive / autoneum*)
- **Modullieferant:** Der Lieferant baut mehrere Teile und Funktionsbaugruppen zusammen und liefert (*umfangreiche*) einbaufähige, funktionsgeprüfte Module. Die Lieferung erfolgt z.B. in der Automobilindustrie meist «Just-in-Time» (*JIT*) in den Fertigungsprozess resp. an das Band des Abnehmers / Kunden. Die Entwicklungsleistung und die -verantwortung liegen mehr beim Abnehmer als beim Hersteller.
- **Systemlieferant:** Der Lieferant bietet eine von ihm selbst entwickelte funktionale Einheit an.

Es liegt auf der Hand, dass die höchsten Ansprüche an den Systemlieferanten gestellt werden, sowohl an dessen Entwicklungs- als auch Fertigungskompetenz. Die wichtigsten Anforderungen an Systemlieferanten sind:

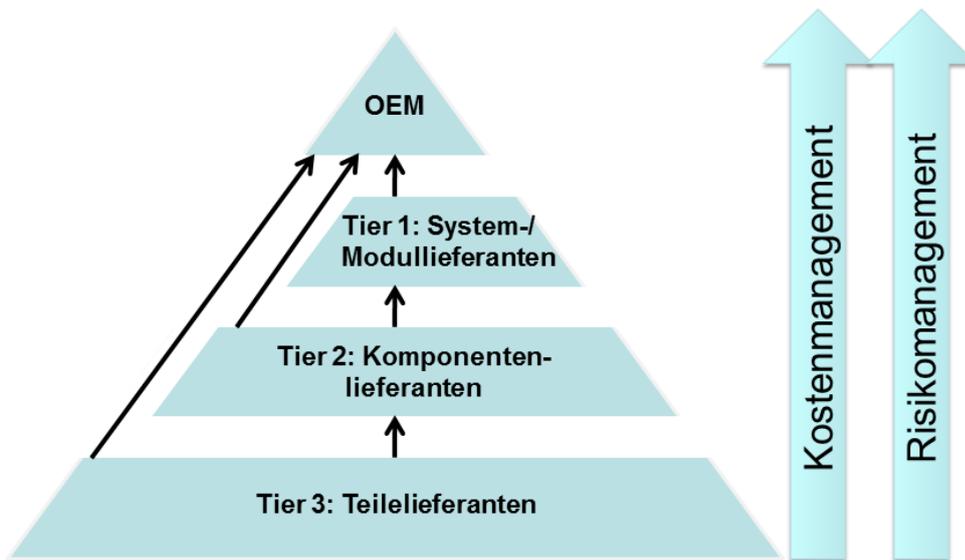
- Fähigkeit zur Systemintegration durch Beherrschung mehrerer verschiedener verfügbarer Technologien, die entweder aus dem «eigenen» Haus stammen oder von Unterlieferanten erbracht werden.
- optimale Gestaltung der Wertschöpfungskette / «Supply Chain» durch professionelles Management der Unterlieferanten (>> «*Lieferantenmanagement*») einschliesslich der zugehörigen Logistik.
- umfassendes Projektmanagement und Beherrschung der Komplexität (*Produkt, Organisation*)
- Übernahme von Markt- und Gewährleistungsgarantien und -risiken, z.B. Rückrufaktionen.
- Finanzkraft für die Vorfinanzierung z.B. der Entwicklung, des Prototypenbaus sowie Tests und Versuche.
- weltweite (*JIT*) Werke einschliesslich der zugehörigen Logistik, z.B. in der Automobilindustrie (*Lieferung der Armaturenbretteinheit für die 3-er Serie von BMW für alle weltweiten Produktionswerke Deutschland, Südafrika, ...*).

### 2.2.7 Zuliefernetzwerke – Aufbau und Positionierung

Im Rahmen der zunehmenden Fokussierung auf die (*eigenen*) Kernkompetenzen und den daraus resultierenden Verlagerungen («*Outsourcing*») von sog. NICHT-Kernkompetenzen entstanden zunehmend komplexere Zuliefernetzstrukturen, sog. Zuliefernetzwerke. Vorreiter dieser Entwicklung waren Automobilhersteller wie Toyota, BMW etc., auch OEMs – Original Equipment Manufacturers – genannt.

Diese OEMs verlagerten mit dem zunehmenden Einzug der Elektronik im Automobilbau die Entwicklung und Herstellung der elektronischen Systeme z.B. für das ABS zu Spezialisten wie Bosch u.a. Diese Systemlieferanten waren für die Entwicklung, Produktion und Lieferung dieser Systeme zuständig. So nahm die Zahl der Systemlieferanten in den letzten Jahren in allen Industriebereichen stetig zu. Diese verdrängten die Einzelteil- und Komponentenlieferanten in die «zweite Reihe», ins «zweite Glied», auf den «zweiten Rang», auch «2<sup>nd</sup>-Tier» genannt.

Die Zuliefernetzwerke wurden grösser und komplexer und sind pyramidenförmig aufgebaut:



Heute finden wir diese Zuliefernetzwerke in praktisch allen Industrien (siehe Flugzeugindustrie => Airbus, Maschinenindustrie, etc.) Wir finden diese Strukturen auch im Bereich des Handels (>> *Emmi*) und der Dienstleistungen (>> *IBM*).

Jedes Unternehmen in diesen Netzwerken übernimmt Aufgaben, die es «besser» beherrscht als die übrigen Firmen im Netzwerk (>> «*Kernkompetenz*»). Die Lieferanten müssen sich entsprechend ihrer Fähigkeiten (*Kompetenzen*) und Zielen (*Strategie*) in solchen Zuliefernetzwerken positionieren. Die Position im Zuliefernetzwerk resp. in der Zulieferpyramide hängt einerseits stark von den Ressourcen / Möglichkeiten des Lieferanten ab (*Personal, Wissen, Grösse, Finanzkraft*), andererseits aber auch vom Produkt (*patentierter Lösung*) ab. In gewissen Industrien wie z.B. der Automobilindustrie haben gewisse Systemlieferanten (*Bosch u.a.*) durchaus starke, z.T. gar beherrschende Stellungen eingenommen, sog. «*Mega-Suppliers*» (*mit all den Vor- und auch Nachteilen; siehe Beispiel Delphi und die (amerikanischen) Automobilzulieferer*). «*Mega-Supplier*» zu sein verlangt aber entsprechende Ressourcen: Finanzkraft, weltweite Standorte, Personal, etc.

Konkurrenz bedeutete früher ein Unternehmen steht im Wettbewerb zu einem oder mehreren anderen Unternehmen, heute besteht Wettbewerb zwischen Netzwerken – das bessere Netzwerk gewinnt.

## 2.3 Lieferantenbeziehungen entwickeln

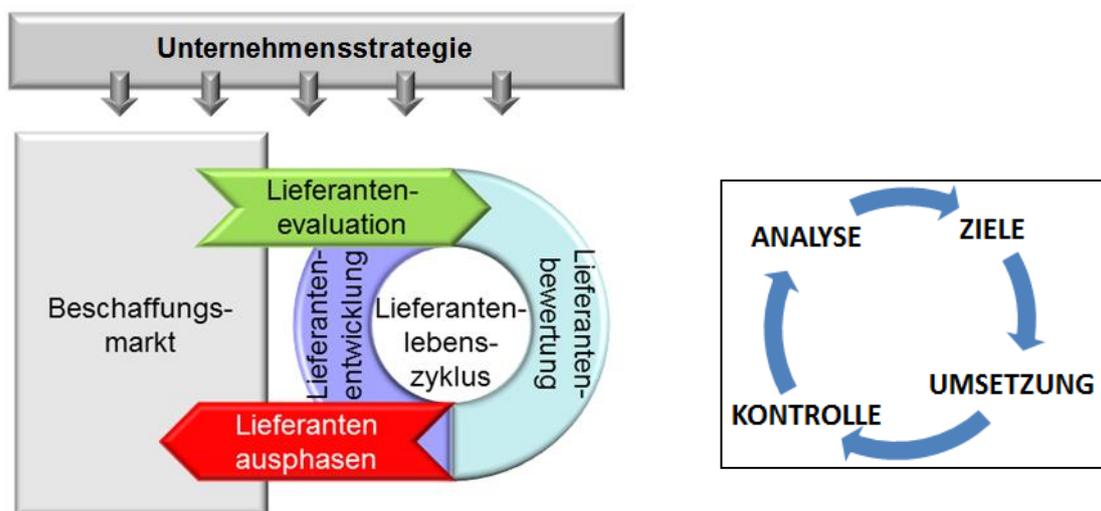
Die Beziehungen zwischen einem einkaufenden Unternehmen und seinen Lieferanten werden durch eine Vielzahl von **internen und externen Einflussfaktoren** / Rahmenbedingungen beeinflusst.

⇒ siehe auch Anhang 1: Checkliste «Interne und externe Einflussfaktoren auf ein Unternehmen»

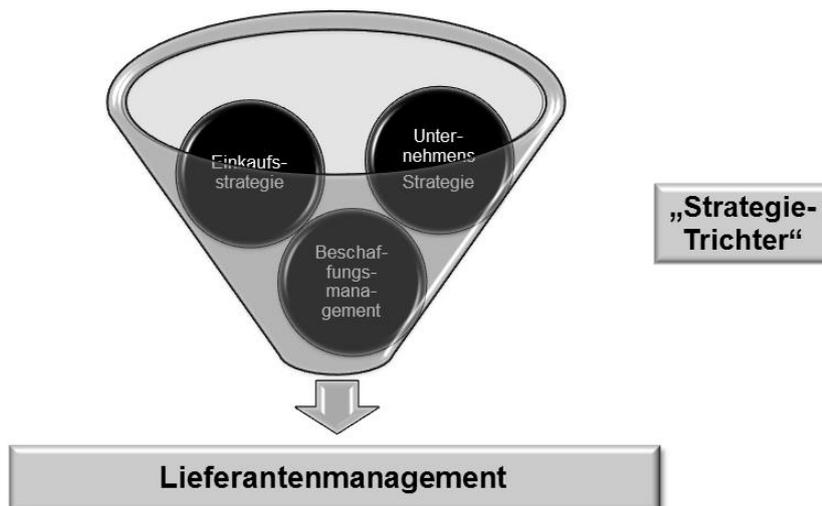
Sie steht im Zentrum des Lieferantenmanagements. Lieferantenbeziehungen sind Geschäftsbeziehungen zwischen Kunde (*Einkäufer*) und Lieferanten (*Verkäufer*) und umfassen:

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

Die Entwicklungsphasen / -schritte einer Lieferantenbeziehungen wurden im Kapitel 2.1.3 «Begriffsdefinition und Ziele von Lieferantenmanagement» als Lieferantenlebenszyklus bereits dargestellt, nachfolgend die Abbildung nochmals, dieses Mal direkt daneben die Hauptphasen des Managementprozesses.



Eine wesentliche Einflussgröße ist die Beschaffungsstrategie bzw. die abgeleitete Lieferantenstrategie.

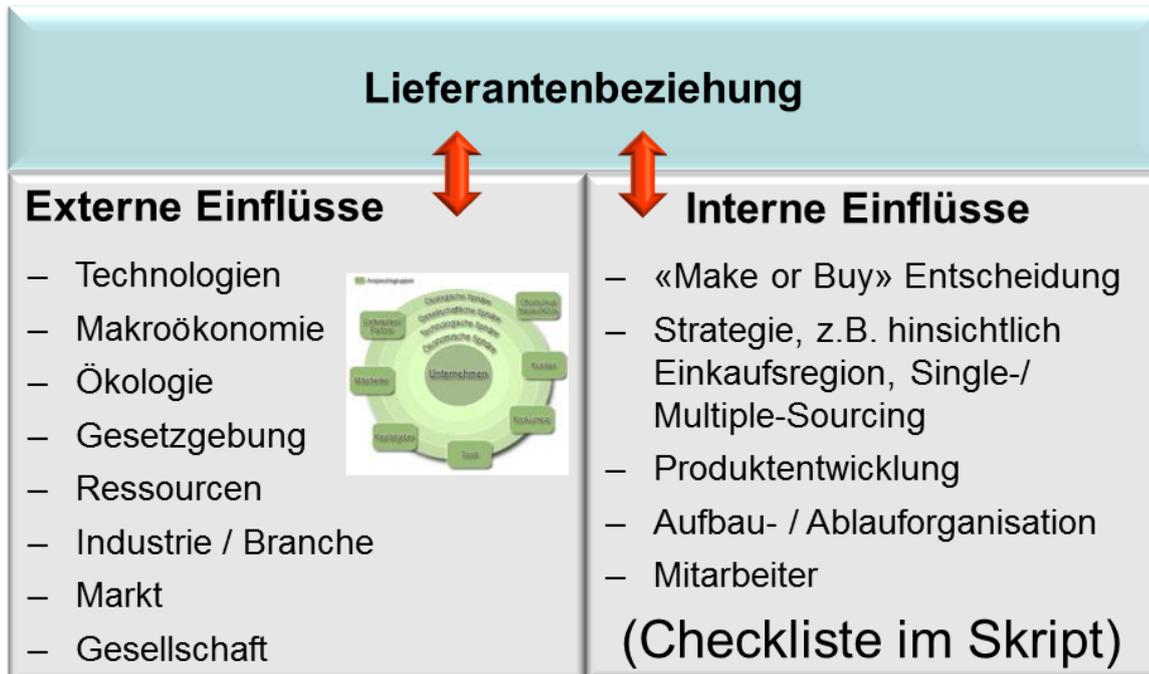


Die Verantwortung für die Pflege der Beziehungen liegt beim jeweiligen Einkäufer (*resp. Verkäufer*). Sie muss von den verantwortlichen Personen aktiv gestaltet und angepasst werden, je nach Beziehungstyp (*opportunistische oder partnerschaftliche Beziehung*) und Projektphase (*Entwicklungs- oder Industrialisierung*).

Wie in allen («*menschlichen*») Beziehungen spielen auch bei den Lieferantenbeziehungen Softfaktoren wie Sympathie / Antipathie der involvierten Teilnehmer eine nicht unwesentliche Rolle und sind im Extremfall gar für Erfolg und Misserfolg (*z.B. eines Projekts*) verantwortlich – oder eben für «gute» oder «weniger gute» (*Lieferanten-*) Beziehungen.

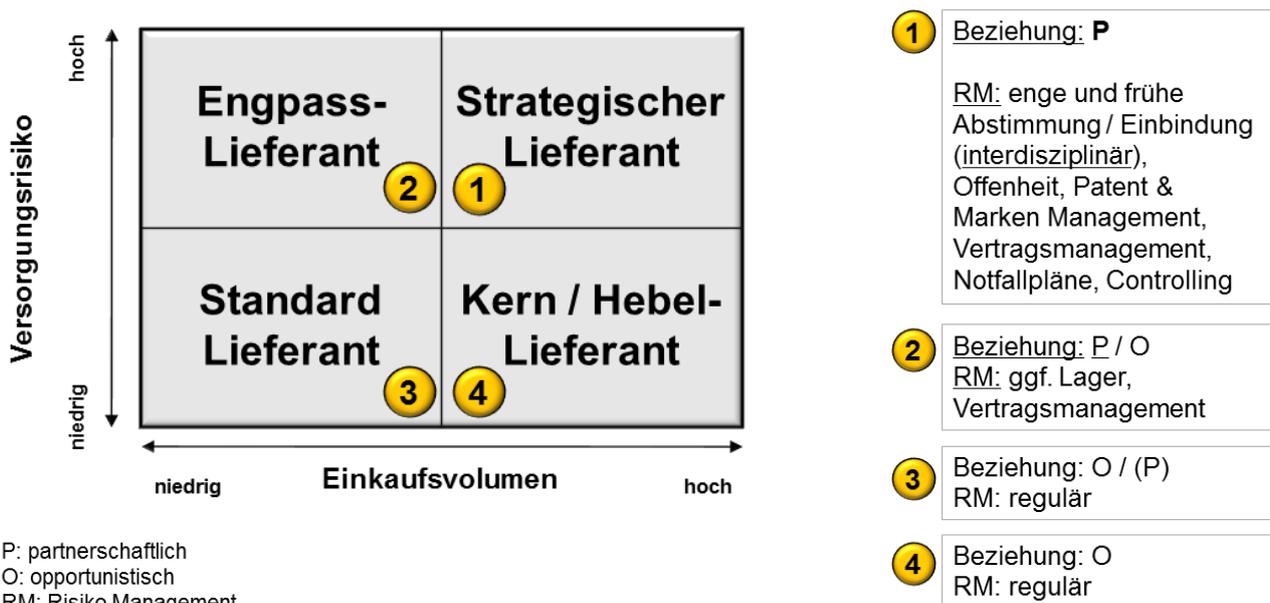
### 2.3.1 Einflussfaktoren / Rahmenbedingungen

Interne und externe Veränderungen haben (*grossen*) Einfluss auf die Gestaltung des Lieferantenmanagements, insbesondere auf die Ausgestaltung der Beziehungen zu einzelnen Lieferanten.



Eine aktive Gestaltung der Lieferantenbeziehung ist notwendig. Eine der zentralen Fragestellungen bzgl. der Ausgestaltung der Lieferantenbeziehungen ist: **«Wann ist eine opportunistische, wann eine partnerschaftliche Beziehung anzustreben?»** Diese Frage sollte nicht nur aus der Perspektive des Einkaufs oder des Unternehmens allein beantwortet werden, sondern sollte auch die «unternehmensexternen» Parameter (*Industriezweig / Branche, Marktverhältnisse, etc.*) berücksichtigen.

Mit Bezug auf die Vier-Felder-Matrix kann man folgende grundsätzliche Abgrenzung in Bezug auf Beziehungsart und Risikomanagement vornehmen:



Diese Unterteilung muss durch unternehmensspezifische und externe Einflussfaktoren und Vorgaben verfeinert werden und vor allem auch regelmässig hinterfragt und angepasst werden, um der dynamischen Komponente gerecht zu werden.

### 2.3.2 Opportunistische Beziehungen

(Unternehmens-) **interne Gründe** für opportunistische Beziehungen:

- Anwendung bei NICHT-strategischen Materialien oder Warengruppen
- es sind keine oder nur geringe kundenspezifische Anpassungen erforderlich
- es ist Wettbewerb gegeben
- offene Systemarchitekturen (z.B. *Linux*), allg. Normen / Standards und autonome, unabhängige Innovationen erlauben opportunistisches Verhalten ohne negative Auswirkungen auf die Produkttechnologie oder -qualität
- die (technische) Spezifikation ist vollständig und auf dem aktuellen Stand
- es besteht keine hohe Abhängigkeit von einem Lieferanten, der spezifisches (Fertigungs-) Know-how entwickelt hat oder selbstständig Fehler in der Spezifikation korrigiert – ein Lieferantenwechsel ist als unkritisch einzuschätzen
- die Materialien / Teile- / Warengruppen haben einen ausreichend hohen Wertanteil, da ansonsten der Fokus eher auf einer Optimierung der Prozesskosten liegen sollte (die oft zu einer längerfristigen Bindung führen – KANBAN, VMI, EDI)
- eine besonderes ausgeprägte Form von Opportunismus ist die Durchführung von Auktionen

**Externe Gründe** für opportunistische Beziehungen:

- Die relevanten Produkte des Lieferanten sind durch einen hohen Standardisierungsgrad gekennzeichnet (z.B. *Rohmaterial, Normteile, Verpackungsmaterial, Transportdienstleistungen, etc.*)
- einzelne oder mehrere mögliche Lieferanten verfügen über freie Produktions-Kapazitäten infolge schlechter Auslastung
- Wechselkursverhältnisse haben sich stark verändert

**Vorteile** opportunistischer Beziehungen:

- Der Fokus liegt auf Erzielung der niedrigsten Gesamtkosten
- Der Wettbewerb spielt
- Volumenbündelung («*Economies of Scales*») sowohl beim Abnehmer (*aber auch beim Lieferanten!*) in der Regel einfach zu realisieren
- Einfachheit eines Lieferantenwechsels

### 2.3.3 Partnerschaftliche Beziehungen

(Unternehmens-) **interne Gründe** für partnerschaftliche Beziehungen:

- Anwendung vor allem bei strategischen Materialien oder Warengruppen, die mit der Kernkompetenz des eigenen Unternehmens in Beziehung stehen und (*meist*) nicht «von der Stange» gekauft werden können
- Neben der Reduktion von Versorgungsrisiken liefert eine partnerschaftliche Beziehung zusätzlichen Mehrwert – z.B. Entwicklungs-Know-how oder den Zugang zu weiteren Märkten
- geschlossene Systemarchitekturen und systemische/ spezifische Innovationen verlangen nach enger, intensiver Zusammenarbeit
- Anwendung auch bei Materialien / Warengruppen, bei denen die Prozesskosten in der Beschaffung höher sind als die Materialkosten – periodische Ausschreibung alle paar Jahre, man bindet sich dann aber längerfristig, z.B. durch automatisierte / elektronische Bestellprozesse, KANBAN, Konsignationslager, durch die Nutzung elektronischer Kataloge mit entsprechender Anbindung an Lieferanten

**Externe Gründe** für partnerschaftliche Beziehungen:

- Die Industrie des Lieferanten ist gekennzeichnet durch komplexe Produkte und einen geringen Standardisierungsgrad (*z.B. Verpackungsanlage*)
- Innovation ist ein zentraler Faktor für den unternehmerischen Erfolg
- Es ist kein oder wenig Wettbewerb gegeben
- Die Prozesskosten sind gegenüber den Materialkosten unverhältnismässig hoch
- wachsende Märkte (*z.B. Solarindustrie*) führt zu Ressourcenknappheit
- knappe Produktions-Kapazitäten

**Vorteile** partnerschaftlicher Beziehungen:

- gemeinsame Umsetzung langfristiger Strategien
- hoher Anreiz für beide Unternehmen, dem Partner zu helfen durch enge Verflechtung (*der Schicksale*) der Partner und hohem Deckungsgrad der Ziele
- höhere Leistungsfähigkeit für systematische Innovationen
- Schaffung von Mehr-Wert statt ruinöser Preiswettbewerbe

### 2.3.4 Reflexion von Lieferantenbeziehungen

Neben der Rolle des Lieferanten, der Klassifizierung und seiner Positionierung im Zuliefernetzwerk beeinflussen interne und externe Faktoren die Ausgestaltung einer Lieferantenbeziehung. Dies erfordert eine permanente Anpassung des Lieferantenmanagements. Während sich früher die Lieferantenbeziehungen in der Mehrzahl organisch entwickelten, geht es heute darum, sie aktiv zu gestalten.

Im sich beschleunigendem Geschäftsalltag verdrängen oftmals operative dringende, aber für die Zukunftssicherung weniger wichtige Fragen, strategisch wichtige, aber meist nicht dringende Themen und Entscheidungen. Vielen Firmen fehlt ein aktives, langfristig ausgerichtetes (*Lieferanten-*) Management.

Unternehmen können die **internen und externen Faktoren** nur dann aktiv beeinflussen bzw. proaktiv auf Veränderungen reagieren, wenn regelmässige Bestandsaufnahmen und Bewertungen stattfinden.

**Individuelle Beziehungsstrategien** können in **drei Ausprägungen** unterschieden werden:

#### 1. Vorwärtsstrategie

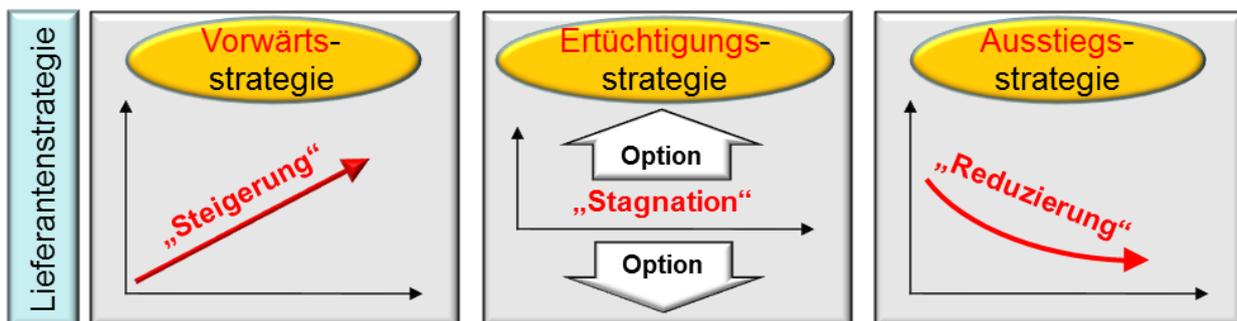
Ausweitung der Zusammenarbeit und des Geschäftsumfangs

#### 2. Ertüchtigungsstrategie

Die Beziehung wird überprüft, die Zusammenarbeit und der Geschäftsumfang wird (*vorerst*) nicht verändert

#### 3. Ausstiegsstrategie

Reduktion der Zusammenarbeit und des Geschäftsumfangs bis zur Aussteuerung / geordneten Beendigung der Zusammenarbeit



Die **Vorwärtsstrategie** kann sich auch daraus ergeben, dass der Lieferant über Technologien oder Wissen verfügt, die dem Unternehmen fehlen oder nicht im benötigten Umfang zur Verfügung stehen. Die Vorwärtsstrategie wird meist für System- oder Modullieferanten angewendet. Während die «Ertüchtigungsstrategie» auf «Probleme» (*Qualität, Liefertreue, Preis / Kosten*) oder in manchmal auch auf fehlendes Wissen, nicht vorhandene Technologien des Lieferanten hinweist.

Die **Ausstiegsstrategie** kommt meist bei «hoffnungslosen» Fällen zur Anwendung oder wenn die Lieferantenstrategie eine Verringerung der Anzahl Lieferanten als Ziel vorgibt, meist handelt sich dann um Lieferanten mit geringem Geschäftsumfang / Einkaufsvolumen.

## 2.4 Management der Lieferantenbasis

Ein wesentlicher Aspekt der aktiven Gestaltung und Steuerung der Lieferantenbasis (= Summe aller Lieferanten) ist die Definition wie (bei wie vielen Lieferanten und in welcher Verteilung) ein relevantes Einkaufsvolumen (zum Beispiel für eine Waren- oder Teilegruppe) beschafft werden soll. Hierbei gilt es Versorgungsaspekte (Qualität / zeit- und mengenmässige Verfügbarkeit), Materialkosten, Anschaffungsnebenkosten sowie Prozesskosten im Kontext der übergeordneten Strategie zu berücksichtigen.

**Das Management der Lieferantenbasis ist eine Hauptaktivität des Lieferantenmanagements**, es umfasst und erfordert folgende Massnahmen und Aktivitäten:

- kontinuierliche Sicherstellung, dass die für das Unternehmen am besten geeigneten Lieferanten Teil der Basis sind
- ständige Optimierung der Lieferantenzahl (für das gesamte Unternehmen / die jeweilige Warengruppe)
- Segmentierung der Lieferantenbasis (⇔ HK 2.2)
- Lieferantenbeurteilung und richtiges Vorgehen bei der Lieferantenauswahl (⇔ HK 2.5)
- Lieferantenauditierung (⇔ HK 2.5)
- Lieferantenkommunikation

### 2.4.1 Anforderungen zur Gestaltung der Lieferantenbasis

In einer Lieferantenstrategie für die Basis legt das Unternehmen die langfristigen Ziele des Lieferantenportfolios bzw. der Lieferantenbasis fest. Die Zielgrössen richten sich nach den Erfordernissen des Unternehmens.

**Typische Zielgrössen** sind beispielsweise:

- **Anzahl der Lieferanten:** Die Optimierung (*meist Reduzierung, in wenigen Fällen auch einmal Erhöhung*) der Lieferantenzahl steht hier im Vordergrund; die Reduktion erfolgt in der Regel auf Warengruppenebene.
- **Lieferantenmix:** Ziel ist es, eine Zusammensetzung des Lieferantenportfolios zu erreichen, die den zukünftigen Anforderungen an Lieferanten bzgl. Technologie- und Fertigungskompetenz entspricht. Der Mix an Teile-, Komponenten-, Modul- und Systemlieferanten wird stetig angepasst / optimiert.
- **Beziehungstypen:** Das gesamte Lieferantenportfolio muss aus unterschiedlichen Beziehungstypen (*Opportunismus und Partnerschaft*) bestehen. Wenigen Partnerschaften (*Aufwand*) stehen meist zahlreiche opportunistische Beziehungen gegenüber. (⇔ HK 2.3)
- **Regionale Verteilung der Lieferanten:** Ein Lieferantenportfolio kann nach dem Anteil an internationalen Lieferanten und deren regionale Verteilung gestaltet werden. Die Erhöhung des Anteils ausländischer Lieferanten findet sich als häufiges Ziel (*=> erhöht aber auch den Aufwand*).
- **Lieferantenrisiken:** Jede Lieferantenbeziehung beinhaltet das Risiko, dass der Lieferant die geforderte Leistung nicht erbringt. Schon der Ausfall nur eines Lieferanten kann katastrophale Folgen für den Abnehmer nach sich ziehen, deshalb ist es notwendig, das Lieferantenportfolio einer Risikobetrachtung zu unterziehen. Lieferantenstrategien sollen helfen, das Risiko des gesamten Portfolios zu verringern.
- **Anteil an ISO 9000-zertifizierten Lieferanten:** Zur Sicherstellung eines Qualitätsstandards können Unternehmen die aktive Vergrösserung des Anteils an zertifizierten Lieferanten anstreben. Aber lassen sie sich vom Zertifikat alleine nicht blenden!
- **Anteil an «Woman- or Minority-owned-Lieferanten:** Nationale Gesetze, z.B. in den USA, können verlangen, dass Unternehmen bestimmte Lieferanten als Beziehungsquelle nutzen. Dies kann bei (*meist staatlichen*) Kompensationsgeschäften oder öffentlichen Ausschreibungen (*gem. GATT WTO*) zur Anwendung kommen.

Eine der Schlüsselfragen im Lieferantenmanagement lautet: **«Mit wie vielen Lieferanten wollen (können) wir zusammen arbeiten?»** Die Strategie, von möglichst vielen Lieferanten Materialien zu beziehen und damit die «Marktkräfte» zu nutzen, führt nicht automatisch zu den günstigsten Einkaufskosten. Dennoch ist dort der Markt spielen zu lassen resp. sollte man den Markt / die Angebote nutzen, wo es sich um einfache, standardisierte Beschaffungsobjekte handelt.

Die gestiegenen Erwartungen an die Lieferanten, die verstärkte Fokussierung der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen und der damit verbundene verstärkte Modul- und System-Einkauf sowie das Entstehen von immer mehr und umfangreicheren Zuliefernetzwerken führen dazu, dass die Unternehmen heute grundsätzlich mit weniger Lieferanten zusammen arbeiten als früher – dafür enger und intensiver (Partnerschaften).

Eine optimale Lieferantenzahl ist schwer zu ermitteln und kann niemals ein festes Ziel sein. Die Lieferantenzahl erfordert eine kontinuierliche Beurteilung der internen Anforderungen und Entwicklungen auch der externen Einflüsse. Lieferantenreduzierung darf niemals Selbstzweck sein!

Motive, Gründe und Ziele für eine Lieferantenreduzierung können sein:

- 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-Teilemanagement»)
- Bestandsreduzierung
- Möglichkeit zum selektiven Aufbau partnerschaftlicher Lieferantenbeziehungen
- Konzentration knapper Ressourcen auf das Management der verbleibenden, leistungsfähigen Lieferanten
- Beschränkung der Geschäftsbeziehung auf ISO 9000-zertifizierte Lieferanten

Die Festlegung der Ziele hinsichtlich Anzahl Lieferanten und Verteilung der Volumina erfolgt üblicherweise pro Warengruppe. Siehe hierzu die Ausführungen im nächsten Kapitel.

## 2.4.2 Warengruppen- und Lieferantenstrategien

Lieferantenstrategien leiten sich über die Warengruppenstrategien aus der Beschaffungs- und übergeordnet aus der Unternehmensstrategie ab. Sie beschreiben die langfristigen Ziele der Lieferantenbeziehungen und des Lieferantenportfolios sowie die notwendigen Massnahmen zur Zielerreichung, einschliesslich der dafür benötigten Ressourcen. Die Lieferantenstrategien setzen Leitplanken für die Strategieumsetzung.

Beim Besuch verschiedener Firmen-Internetseiten fällt auf, dass sich gerade die Automotiv- (Tier-1-) Lieferanten auch im Internet intensiv mit dem Thema «Lieferanten» und deren Management beschäftigen, der Handel und die Dienstleistungsbranche hingegen kaum; zwei Beispiele dazu:

1. Besuchen Sie ZF-Friedrichshafen im Internet:

[http://www.zf.com/corporate/de\\_de/company/purchasing\\_logistics/purchasing\\_logistics.html](http://www.zf.com/corporate/de_de/company/purchasing_logistics/purchasing_logistics.html)

Das Motto der Seite «Materialwirtschaft»: «Durch ein weltweites Einkaufs- und Produktprogramm sichert sich ZF schon heute die Standards von morgen. »

Es folgen Links zu «Einkaufsstrategie», «Einkaufsprogramm» und «Einkaufsbedingungen»; «Supplier Award», «eBusiness» und «Qualitätsrichtlinien» → siehe auch «Kernstrategie Einkauf der ZF-Friedrichshafen»

2. Bei MIGROS (oder auch COOP) hingegen finden sich keine vergleichbaren spezifischen Richtlinien zum Thema «Einkauf» oder «Lieferanten».

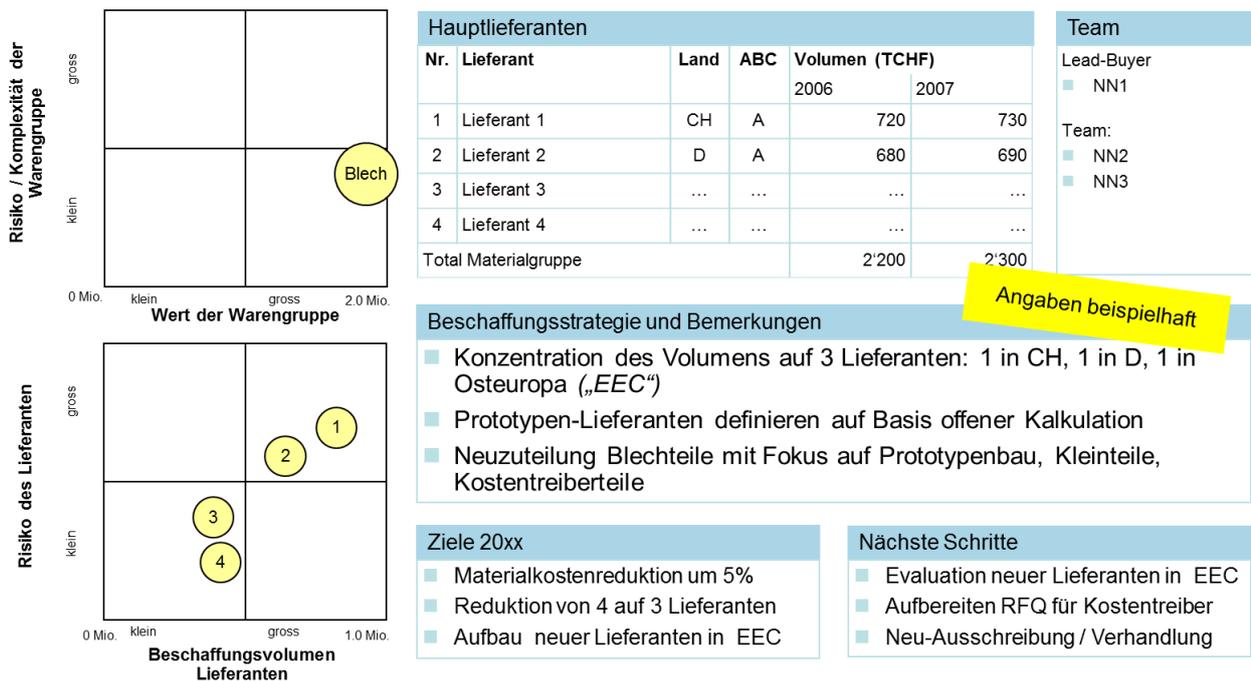
In einer Lieferantenstrategie für einzelne Lieferanten legt das Unternehmen fest, auf welche Weise zusammengearbeitet werden soll und definiert die langfristigen Ziele der Lieferantenbeziehung, identifiziert die Massnahmen zur Zielerreichung und teilt die notwendigen Ressourcen zu. Das Unternehmen sollte eine hohe Übereinstimmung zwischen vorhandenen oder zukünftigen Lieferantenstärken und Unternehmensanforderungen erreichen. Ebenso müssen frühzeitig die wichtigen Lieferantenrisiken identifiziert und mögliche Massnahmen zur Behebung abgeleitet werden, z.B. in sog. «Roadmaps» oder «Massnahmenlisten».

⇒ **Siehe zu diesem Thema auch 2.2.4 Normstrategien.**

Mit der **warengruppenbezogenen Vorgehensweise** kann man im gleichen Prozess auch Massnahmen zur Verringerung der Teileanzahl und des Komplexitätsmanagements initiieren und durchführen. Hilfsmittel für die Lieferantenreduzierung:

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

Beispiel Warengruppenstrategie «Blech»:



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, Kostentreiber

**Ziele 20xx**

- Materialkostenreduktion um 5%
- Reduktion von 4 auf 3 Lieferanten
- Aufbau neuer Lieferanten in EEC

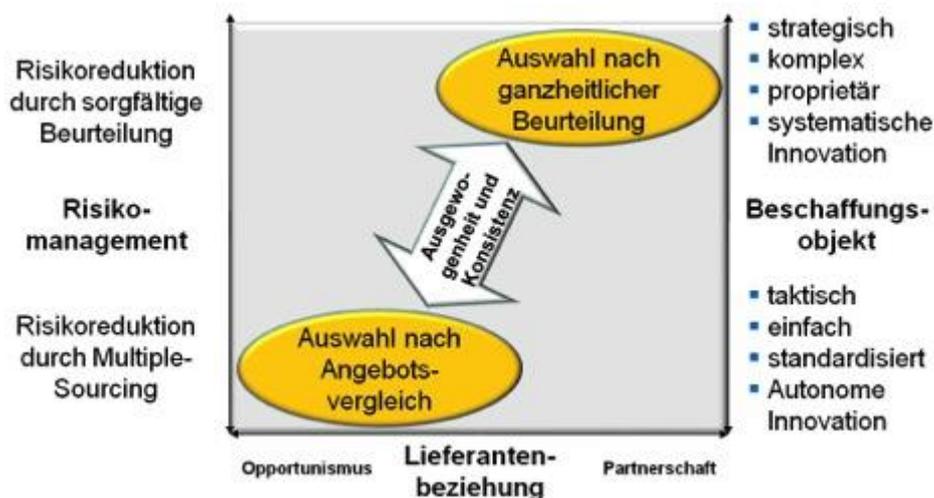
**Nächste Schritte**

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

### 2.4.3 Lieferantenbeurteilung und Lieferantenauswahl

Die Auswahl des «richtigen» Lieferanten ist mitunter der wichtigste Punkt im Lieferantenmanagement. Eine «falsche» Auswahl kann weitreichende und kostspielige Auswirkungen haben. Je nach Art des Beschaffungsobjekts und hinsichtlich des Risikomanagements werden zwei unterschiedliche Ansätze verfolgt:

1. Lieferantenauswahl nach **Angebotsvergleich**
2. Lieferantenauswahl nach **ganzheitlicher Beurteilung**



Für **einfache und standardisierte Güter** mit geringem Beschaffungsrisiko genügt ein einfacher Angebotsvergleich. Durch Aufbau von Konkurrenz kann man Materialpreise und Risiken gering halten.

Bei **komplexen, strategischen und technologisch anspruchsvollen Gütern** mit hohem Beschaffungsrisiko muss eine ganzheitliche Beurteilung erfolgen.

**Wenn man die Lieferantenbeurteilung dem Zufall überlässt, wird sie zu einem Risiko für das Unternehmen.** Subjektive Meinungen, Gefühle oder gar das Festhalten an «alten, lange bestehenden» Lieferantenbeziehungen haben hier keinen Platz. Unternehmen müssen daher sicherstellen, dass die Leistung des Lieferanten so **objektiv** wie möglich beurteilt wird.

In der Praxis sind jedoch weder vollständig objektive (*quantitative, mathematische*) noch vollständig subjektive (*qualitative*) Lieferantenbeurteilungsverfahren erstrebenswert. Zwar bemühen sich Unternehmen, auch jene Kriterien in die Beurteilung einzubeziehen, die man vermeintlich nicht in Zahlen fassen kann, jedoch ist deren Operationalisierung immer noch subjektiv.

Man kann Kriterien und Kosten durch eine Total-Cost-Betrachtung, Qualität durch Qualitätskennziffern und Liefer- / Termintreue durch logistische Kennzahlen vergleichsweise gut objektiv bewerten.

Weichere, aber nicht weniger wichtige Kriterien wie Innovationsbereitschaft, Einstellung zu Umweltauforderungen, Bereitschaft zu Teamarbeit, Managementkompetenz oder Ausfallrisiken lassen sich hingegen nur durch die Operationalisierung einer subjektiven Beurteilung miteinander vergleichen.

Eine umfassende Beurteilung erfordert zusätzliche und andere Beurteilungskriterien. Neben weichen Beurteilungskriterien (z.B. *Vertrauen, Kommunikationsbereitschaft*) fallen auch komplexere Beurteilungskriterien (z.B. *Total-Cost-Ansätze, Risikobetrachtung*) immer mehr ins Gewicht.

Lieferantenbeurteilung darf keine Einzel- sondern muss eine **Teamentcheidung** sein. Neben dem Einkauf (*Lead*) sollen abhängig von der Bedeutung des Beschaffungsentscheids folgende Abteilungen hinzugezogen werden:

- Montage / Produktion
- Entwicklung
- Qualitätsmanagement
- Finanzen / Controlling
- Vertrieb / Service

Bei der Auswahl von wichtigen Lieferanten v.a. bei strategischen Warengruppen wird in der Regel zusätzlich zur «Papier»-Lieferantenbeurteilung 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)

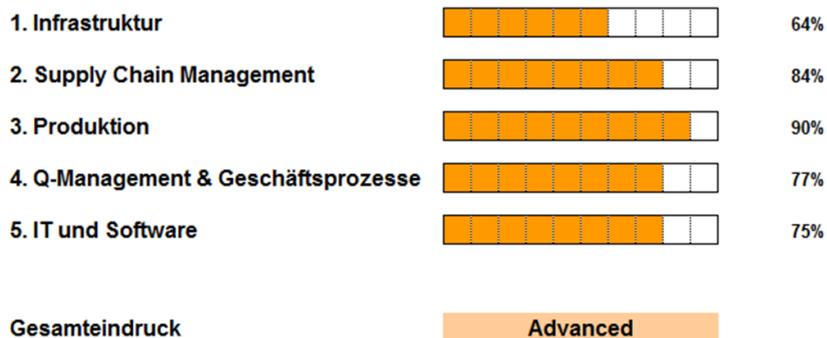
**Die Hilfsmittel für ein Lieferantenaudit müssen individuell angepasst werden, die Durchführung erfolgt in interdisziplinären Teams.**

**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:**

**Zusammenfassung**



## 2.5 Lieferanten entwickeln, Lieferantenleistung verbessern

Übergeordnet geht es um die Leistungsfähigkeit der gesamten Basis in Bezug auf die definierten Anforderungen / Zielsetzungen (Strategie). Wir beschäftigen uns an dieser Stelle mit einem Teilbereich des Qualitätsmanagements. Betrachtet wird hierbei zum einen die bestehende Lieferantenbasis, deren Leistung in Relation zu den Anforderungen gemessen und abgeglichen wird um Leistungslücken zu identifizieren.

Neben Leistungslücken im Sinne einer Nicht-Erfüllung der Anforderungen geht es auch um die Identifikation von Potentialen im Sinne von Verbesserung des Status Quo.

### 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**
- 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.

Welche Massnahme man sinnvollerweise verfolgt, hängt vom Produkt und der Art der «Lücke» ab. Bei standardisierten, unkritischen Produkten / Warengruppen ist der Lieferantenwechsel i.d.R. einfach, risikoarm und mit geringem Aufwand sowie geringen Kosten verbunden. Es kann deshalb die vorteilhafteste Strategie sein.

Ein **Lieferantenwechsel** kann – insbesondere bei gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnissen, langjährigen Geschäftsbeziehungen oder komplexen Beschaffungsobjekten – mit **hohen Kosten und Risiken und grossem Aufwand** verbunden sein und sollte deshalb nur in Ausnahmefällen in Betracht gezogen werden.

Am anderen Ende des Massnahmenspektrums stehen innovative Produkte oder Prozesstechnologien, die einen echten Wettbewerbsvorteil (*Differenzierung gegenüber Konkurrenz / Wettbewerber*) für den Abnehmer darstellen. Hier drängen sich Überlegungen auf wie «Insourcing» oder gar Übernahme / Kauf des Lieferanten. In der Folge würde das Produkt selbst hergestellt werden. Das Vorgehen ist aber nur in Ausnahmefällen sinnvoll. Der Abnehmer geht grosse (*finanzielle*) Risiken ein, um entweder eine wichtige Technologie zu besitzen oder Versorgungsrisiken zu entschärfen. Zum anderen kann diese Massnahme der Konzentration auf die Kernkompetenzen widersprechen.

Aufgrund der genannten Einschränkungen besitzt die Lieferantenentwicklung / Lieferantenförderung eine grosse Attraktivität. In Fällen, die zwischen den beiden Extremen – Lieferantenwechsel und Insourcing – liegen, stellt die Lieferantenentwicklung oftmals die beste Alternative dar.

### 2.5.1 Leistung messen / Lieferantenbewertung

Mit Hilfe der Lieferantenbewertung wird die Leistungsfähigkeit eines bestehenden Lieferanten **gemessen**. Zur Leistungsmessung werden klar definierte Kriterien herangezogen:

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

Durch eine regelmässige Bewertung aller Lieferanten (*in der Regel einmal jährlich durch das ERP-System automatisch erstellt*) wird Transparenz und Vergleichbarkeit über die gesamte Lieferantenbasis sichergestellt. Die Periodizität hängt vom Beschaffungsobjekt und der Lieferantenbeziehung ab. So verlangt eine JIT-Lieferantenanbindung u.U. monatliche Auswertungen bzgl. der Mengen- und Liefertreue, um allfällig Abweichungen und damit Störquellen zu eliminieren. Die Lieferantenbewertung sollte den Lieferanten zugänglich gemacht werden; bei Problemkandidaten und wichtigen Lieferanten («A- und Engpasslieferanten») in einem persönlichen Gespräch.

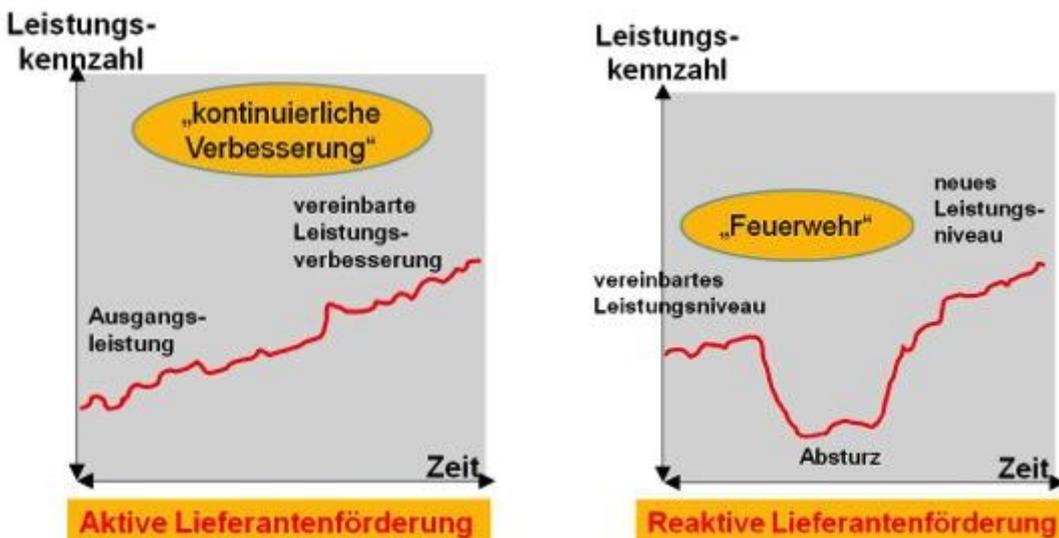
**Die Lieferantenbewertung bildet somit das Fundament für eine nachhaltige Lieferantenentwicklung und die Datengrundlage für Wiederholaudits bei Lieferanten.**

### 2.5.2 Aktive / reaktive Lieferantenförderung

Bei der Lieferantenförderung unterscheidet man auch zwischen **aktivem und reaktivem Verhalten**:

Bei der **aktiven Lieferantenförderung** versucht der Abnehmer, gemeinsam mit dem Lieferanten das Leistungsniveau kontinuierlich zu verbessern. Dies setzt eine gewisse Offenheit des Lieferanten voraus, gegenseitiges Vertrauen und Ressourcen auf beiden Seiten. Der Erfolg stellt sich mittel- bis langfristig ein.

Bei der **reaktiven Lieferantenförderung** nimmt der Abnehmer die Rolle der «Feuerwehr» ein und hilft dem Lieferanten nur, wenn massive Probleme auftreten («wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist»).



### 2.5.3 Massnahmen zur systematischen Lieferantenentwicklung

Passive Massnahmen wie die Verstärkung des Wettbewerbs, blosser Forderung nach besseren Preisen, u.a.m. helfen dem Lieferanten nicht wirklich, sondern setzen ihn nur unter Druck. Aktive Massnahmen sind erfolgversprechender und meist nachhaltig. Dazu zählen:

- **Transfer personeller Ressourcen:** Mitarbeiter des Abnehmers sind temporär beim Lieferanten vor Ort tätig, weil der Lieferant die notwendigen Ressourcen (*Kapazitäten oder Know-how*) nicht aufbringen kann (*Produkttransfer, Prototypenbau, ...*).
- **Prozessorientierte, operative Beratung:** Der Abnehmer hilft dem Lieferanten, seine Produktions- oder Logistikprozesse in Ordnung zu bekommen.
- **Know-how-Transfer:** Technologie-Know-how oder sonstiges Fachwissen wird dem Lieferanten zur Verfügung gestellt.
- **Finanzielle Unterstützung:** Anstehende, notwendige Investitionen – die auch für den Abnehmer wichtig sind – können vom Lieferanten nicht mehr (*alleine*) finanziert werden. Der Abnehmer hilft hier in Form von Krediten, Anzahlungen, Bürgschaften, etc.
- **Beratung zu strategischen Fragestellungen:** Der meist mit mehr Ressourcen ausgestattete Abnehmer unterstützt den Lieferanten bei strategischen Entscheidungen. Er liefert Daten als Entscheidungsgrundlage oder unterstützt ihn methodisch (*z.B. SWOT-Analyse, Szenario-Planung, etc.*).
- **Unterstützung beim Markteintritt:** Der Abnehmer hilft dem Lieferanten, in einem für ihn neuen Absatzmarkt erfolgreich auftreten zu können.

### 2.5.4 Lieferantenintegration

Lieferantenintegration beschreibt die Einbindung von Lieferanten in unternehmensinterne Abläufe des Abnehmers. **Die Einbindung kann dabei unterschiedlich stark ausfallen.**

Wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche und nachhaltige Lieferantenintegration ist die möglichst **frühzeitige Einbindung des Einkaufs** in die internen Prozesse (*Strategie, (Absatz-) Planung, Entwicklung, Produktion, Logistik*). Nur so kann sichergestellt werden, dass Lieferanten zum bestmöglichen Zeitpunkt beigezogen werden können.

Wir unterscheiden **vier Arten der Lieferantenintegration**:

#### 1. Integration in der Entwicklungsphase

Normstrategien / Vorgehen hängen von der Entwicklungskompetenz und -verantwortung des Lieferanten und dem Entwicklungsrisiko für den Abnehmer ab.

#### 2. Integration in der Industrialisierungsphase (*Industrialisierung = Herstellung / Produktion*)

Normstrategien / Vorgehen hängen von der Industrialisierungs-Kompetenz und Verantwortung des Lieferanten und dem entsprechenden Risiko für den Abnehmer ab (*was kann der Lieferant für uns herstellen*).

#### 3. Integration in der Logistik

Der Lieferant übernimmt logistische Aufgaben des Kunden, zum Beispiel die Organisation des Nachschubs («Continuous Replenishment Program»).

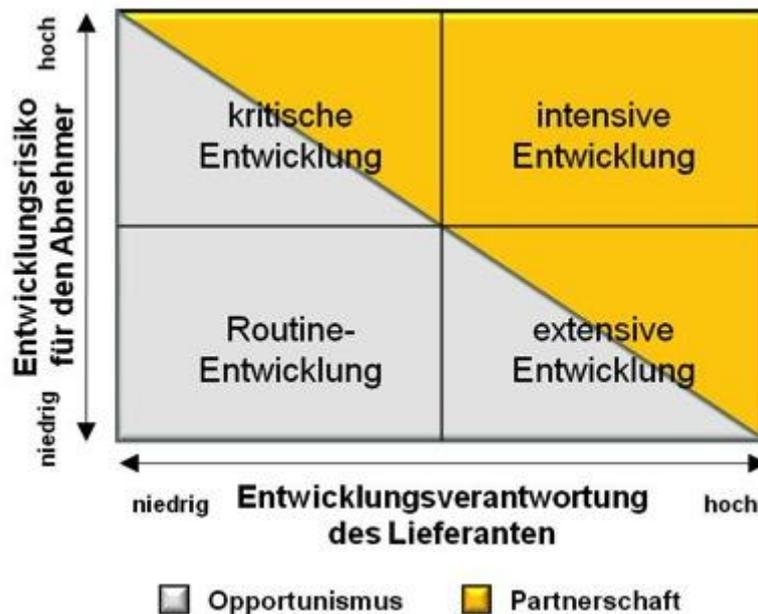
#### 4. Integration in der Beschaffung

Im Fokus steht die Aufwandsreduktionen in der Beschaffung durch Prozessintegration (zum Beispiel KANBAN) oder (elektronische) Prozessautomatisierung (zum Beispiel «E-Procurement-Lösungen»)

### 2.5.4.1 Integration in der Entwicklungsphase

Die Einbindung von Lieferanten in die Entwicklung dient der Verringerung 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.

Man kann Beschaffungsobjekte entsprechend in einem Portfolio positionieren:

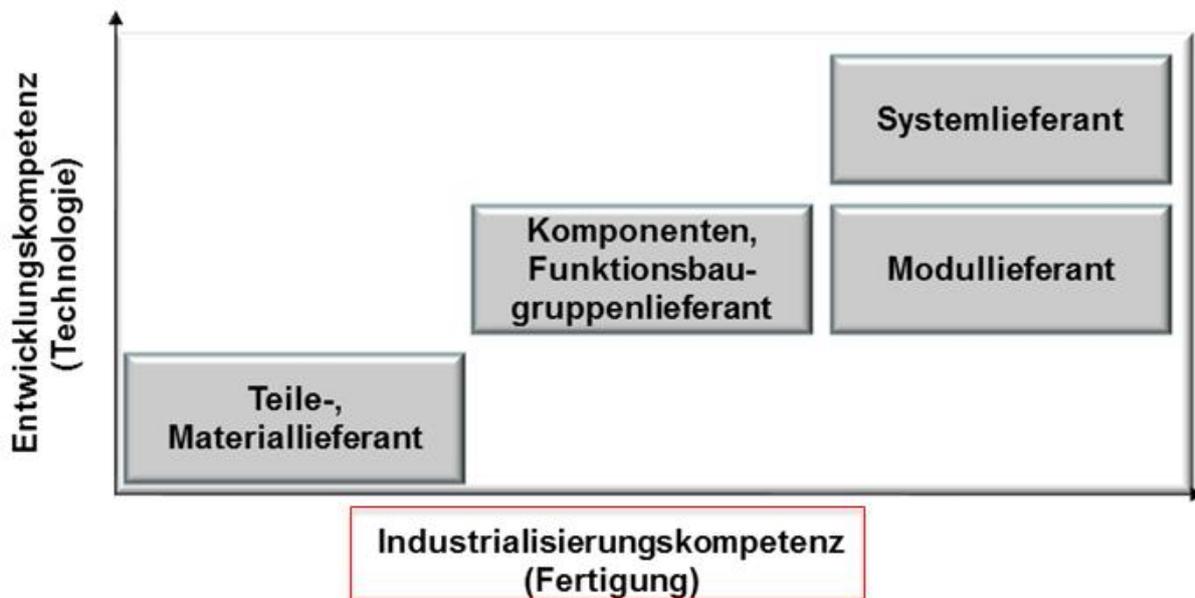


Aus dem Portfolio abgeleitete Strategien:

- 1. Kritische Entwicklung:** ist gekennzeichnet von einem hohen Entwicklungsrisiko für den Abnehmer und einer geringen Entwicklungsverantwortung des Lieferanten. Beispiele dafür: Bauteile, bei denen der Lieferant die Standards setzt; diese Bauteile beeinflussen wiederum das Design anderer Bauteile => Abnehmer benötigt frühzeitig die Informationen vom Lieferanten. Der Abnehmer befindet sich in einem Abhängigkeitsverhältnis gegenüber dem Lieferanten → Reduktion dieser Abhängigkeit i.d.R. nur durch enge und frühzeitige Einbindung sowie **Vertrauensaufbau** möglich.
- 2. Routine-Entwicklung:** ist gekennzeichnet sowohl von geringem Entwicklungsrisiko für den Abnehmer als auch kleiner Entwicklungsverantwortung des Lieferanten. Auf Basis detaillierter Spezifikationen des Abnehmers entwickelt (und produziert) der Lieferant den Prototypen. Diese Strategie der Lieferantenintegration entspricht weitgehend einer **opportunistischen Zusammenarbeit**.
- 3. Intensive Entwicklung:** hier ist das Risiko für beide Unternehmen sehr hoch. Frühe Einbindung des Lieferanten zu einem Zeitpunkt, wo die Angaben und Informationen noch relativ ungenau und unstrukturiert sind. Der Lieferant trägt die Entwicklungsverantwortung und der Abnehmer möchte möglichst «tief» involviert werden → intensive formelle und informelle Kommunikation erforderlich. Auch hier ist der Aufbau einer guten **Vertrauensbasis** die beste Strategie die Abhängigkeit zu «managen».
- 4. Extensive Entwicklung:** Der Lieferant trägt eine grosse Verantwortung, **der Abnehmer hat ein kleines Risiko**. Hier handelt es sich i.d.R. um eher umfangreiche denn besonders technologische Entwicklungsleistungen. Meist sind die Angaben des Abnehmers nur vage (wie bei intensiver Entwicklung) z.B. in Form von funktionellen Spezifikationen. Die Kommunikation ist aber wesentlich geringer.

#### 2.5.4.2 Integration in der Industrialisierungsphase

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.



#### 2.5.4.3 Integration in der Logistik

Im Handel zum Beispiel existieren fortgeschrittene Lösungen für die Organisation des «Dauernachschubs»: «**Continuous Replenishment (Program)**» (CRP) oder **Efficient Replenishment** («kontinuierliche Warenversorgung» oder «kontinuierliche Lagerauffüllung») genannt. Dabei handelt es sich um ein partnerschaftliches und automatisiertes Wiederbestellsystem, das den Nachschub aufgrund tatsächlicher Verkäufe bestimmt.

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

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

**Lieferantenintegration wird in Zukunft noch stärker zunehmen.** Viele Abnehmer konzentrieren sich mehr und mehr auf Ihre Kernkompetenzen auch in den Bereichen Entwicklung und Logistik; gleichzeitig forcieren viele Lieferanten die sog. Vorwärtsintegration zu Modul- und Systemlieferanten. Das Management der gesamten Zulieferkette wird daher immer wichtiger, das Management des unmittelbaren Vorlieferanten reicht oftmals nicht mehr aus.

#### 2.5.4.4 Integration 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, von den KANBAN und E-Procurement die häufigsten sind.

- KANBAN Lösungen finden sich im Bereich der Industrie für sogenannte C-Teile (oft auch als «Schüttgut» bezeichnet; zum Beispiel Schrauben, Muttern, Elektro-Kleinmaterial, etc.) oder für Büromaterial. Der Lieferant ist selbstständig für die Organisation des Nachschubs verantwortlich. Er liefert die festgelegten Artikel direkt an «verbrauchsnahe» Lagerorte (in die Montagehalle zum Beispiel oder das Büro). Der Nachschub erfolgt entweder nach einem vereinbarten Rhythmus (zum Beispiel zweimal wöchentlich) oder nach «Bedarf», wenn der Bestand einen bestimmten Wert unterschreitet. Die Information für die Wiederauffüllung wird entweder automatisiert an den Lieferanten übermittelt, oder der Kunde löst mit Barcodelesegerät die Wiederauffüllung aus oder der Lieferant kontrolliert vor Ort (zum Beispiel, wenn ein fix Besuchsrythmus vereinbart wurde) die Bestände.
- Als E-Procurement – auch elektronischen Beschaffung genannt – wird die Beschaffung unter Nutzung des Internets oder anderer Informations- und Kommunikationssysteme wie EDI (Electronic Data Interchange) oder Desktop Purchasing Systeme bezeichnet.

### 2.5.5 Lieferantenaudit im Rahmen von Lieferantenförderung

Zur Förderung von Lieferanten bietet sich in vielen Fällen analog zum Aufbau neuer Lieferanten (⇔ HK 2.4) Lieferantenaudits an, die auf Seite 28 gezeigte Checkliste kann auch hier 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.

Lieferantenaudits dienen auch der Verbesserung der Zusammenarbeit, da durch die **Vor-Ort-Besuche** ein gegenseitig besseres Verständnis füreinander geschaffen werden kann.

Lieferantenaudits helfen Abnehmern in vielerlei Hinsicht:

- man kann sich selbst ein Bild machen vor Ort über die Situation des Lieferanten, sieht ähnliche Produkte, lernt die Belegschaft des Lieferanten kennen, schafft die Grundlage, sich eine eigene Meinung zu bilden
- man kann gezielt auf Schwachstellen des Lieferanten eingehen und Probleme ausführlicher und direkt (*«Face-to-Face»*) diskutieren
- unternehmensspezifische Anforderungen an den Lieferanten lassen sich gezielter untersuchen
- Audits erzwingen ein systematisches und zielgerichtetes Vorgehen

Audits bieten aber auch dem Lieferanten einige Vorteile:

- Aufzeigen von Verbesserungsmassnahmen zur Verbesserung des Qualitätsniveaus (*und zur Reduktion der Kosten durch Verringerung der Ausschussquote*)
- Objektivierung interner Schwachstellen (durch «externen» Auditbericht)
- Know-how-Transfer (*Diskussion von Schwachstellen und notwendiger Verbesserungsmassnahmen*)
- ein Audit hilft bei der Vorbereitung auf ein ISO-Audit durch eine Zertifizierungsgesellschaft.

Die Durchführung von Lieferantenaudits ist aufwendig und daher mit Kosten verbunden. Deshalb beschränkt man Lieferantenaudits auch wirklich auf die wichtigen, die **Schlüssellieferanten**. Grundsätzlich gilt, **Lieferantenaudits sind keine Sololäufe des Einkaufs**. Je wichtiger der Lieferant ist, desto grösser ist auch das Team: Einkauf, Qualitätsmanagement, Entwicklung, Produktion, u.U. auch Verkauf und Service. Je nach Standort des Lieferanten sind Kosten und Zeit für die Reise nicht unerheblich und haben in der Praxis direkten Einfluss auf die Teamgrösse und -zusammensetzung.

Aufgrund des Aufwands und der Kosten müssen die Prioritäten für die Durchführung von Audits festgelegt werden, durch den Einkauf. Eine entsprechende Jahres-Planung ist unerlässlich (*auch schon wegen dem Reisebudgets*).

Es ist auch möglich, Audits durch Drittfirmen / Servicedienstleister durchführen zu lassen. Man muss dabei aber bedenken, dass einige der Hauptvorteile dadurch verloren gehen und die Kosten nicht geringer werden!

### 3 Anhänge

#### 3.1 Anhang 1 – Checkliste «Interne und externe Einflussfaktoren auf ein Unternehmen»

##### **Externe Einflussfaktoren / Rahmenbedingungen**

- Technologien (Gefahr durch Substitutionsprodukte / -technologien)
- Makroökonomie (Volkswirtschaft, Länderrisiken / Währungsrisiken)
- Ökologie
- Gesetzgebung / rechtliche Rahmenbedingungen
- Ressourcenpotenziale / -verfügbarkeiten (finanziell, personell, materiell)
- Industrie / Branche
- Markt / Marktstellung / Markteintrittsbarrieren / Wettbewerbsintensität (Verhandlungsmacht der Kunden / Lieferanten)
- Gesellschaft / soziale Systeme (Werte, Einstellungen, Verhaltensweisen)

##### **Interne Einflussfaktoren / Rahmenbedingungen**

###### – Produkt

Faktoren	Ausprägung
Strategische Bedeutung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– unkritisch</li> <li>– kritisch</li> </ul>
Standardisierungsgrad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– standardisiert</li> <li>– kundenspezifisch</li> </ul>
System- / Modulbildung ( <i>Objektstrategie</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teil</li> <li>– Modul</li> <li>– System</li> </ul>
Technologische Anforderungen an das Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Basisanforderungen</li> <li>– Schlüsselanforderungen</li> <li>– Schrittmachieranforderungen</li> </ul>
Produktlebenszyklus	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entstehung</li> <li>– Wachstum</li> <li>– Reife</li> <li>– Alter</li> </ul>
Kaufhäufigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– einmalig</li> <li>– selten</li> <li>– regelmässig</li> </ul>
Kaufklasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>– identischer Wiederkauf</li> <li>– modifizierter Wiederkauf</li> <li>– Neukauf</li> </ul>
Bedarf	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Menge</li> <li>– Taktung</li> </ul>
Belieferungskonzept	<ul style="list-style-type: none"> <li>– auf Lager</li> <li>– Just-in-Time (<i>JIT</i>)</li> </ul>

– **Unternehmen / Organisation**

<b>Faktoren</b>	<b>Ausprägung</b>
Organisationsstrukturen der Einkaufsabteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Struktur</li> <li>– Verhalten</li> <li>– Einfluss</li> </ul>
Beschaffungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prozesstyp</li> <li>– Anzahl Prozessschritte</li> </ul>
Beziehungen im Unternehmen ( <i>zu anderen Abteilungen</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wettbewerbsmässig</li> <li>– kooperativ</li> </ul>
Fertigungstechnologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einzelfertigung</li> <li>– Kleinserienfertigung</li> <li>– Serienfertigung</li> <li>– Massenfertigung</li> </ul>
Einfluss von Beziehungspromotoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gering</li> <li>– stark</li> </ul>
Strategische Neigung des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stark</li> <li>– schwach</li> </ul>
Risikoneigung des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>– risikoscheu</li> <li>– risikofreudig</li> </ul>
Beziehungsneigung des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>– schwach</li> <li>– stark</li> </ul>

– **Mitarbeiter**

<b>Faktoren</b>	<b>Ausprägung</b>
Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Motive</li> <li>– Charaktereigenschaften</li> <li>– Geschicke</li> <li>– Wissen</li> </ul>
Umgang mit Risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Loyalität</li> <li>– Beurteilungskriterien</li> <li>– Referenzpunkt</li> </ul>
Ethische Position	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beurteilung</li> <li>– Standards</li> <li>– Verhaltensregeln</li> <li>– Wahrnehmung</li> </ul>
Verantwortungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Art</li> <li>– Niveau / Hierarchiestufe</li> </ul>
Interpersonales Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gering</li> <li>– hoch</li> </ul>
Verfügbare Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– begrenzt</li> <li>– umfangreich</li> </ul>

### 3.2 Anhang 2 – Checkliste «Lieferantenentwicklungsprozess»

Sowohl für die Lieferantenförderung als auch für den -aufbau empfiehlt sich ein mehrstufiger Prozess:

- 1. Grundsatzentscheid:** Das Management muss zunächst analysieren, ob die Situation des Unternehmens die Durchführung von Lieferantenentwicklungsmassnahmen rechtfertigt und ermöglicht. Dies hängt z.B. von den strategischen Zielen des Unternehmens, der Unternehmensgrösse, der Ressourcenverfügbarkeit und der Kompetenz zur Lieferantenentwicklung ab. Fällt die Antwort positiv aus, so sollte ein Lenkungsgremium eingesetzt werden, das die weiteren Schritte treibt und überwacht.
- 2. Identifikation der kritischen Warengruppen:** das Lenkungsgremium muss unter Anwendung einer Warengruppenmatrix – beispielsweise einer Risiko-Volumen-Matrix – diejenigen Warengruppen und Beschaffungsobjekte auswählen, bei denen ein Verbesserungsbedarf besteht und die aufgrund ihrer strategischen Bedeutung den hohen Aufwand einer Lieferantenentwicklung rechtfertigen.
- 3. Identifikation der kritischen Lieferanten (Gap-Analyse):** Als nächstes muss das Management die Leistungsdefizite der tatsächlichen (*Lieferantenförderung*) und potenziellen (*Lieferantenaufbau*) Lieferanten ermitteln und davon einige Lieferanten für Verbesserungsmaßnahmen auswählen. Die endgültige Entscheidung darüber, ob ein Lieferant entwickelt werden soll, kann man aber erst nach intensiven Gesprächen mit Vertretern des Lieferanten (*am besten beim Lieferanten vor Ort*) treffen. Rechtfertigt keiner der Lieferanten eine Lieferantenentwicklung, so muss der Lieferant gewechselt oder im Extremfall übernommen werden (*sehr selten*).
- 4. Anpassung der Lieferantenstrategien:** Nach den vorherigen Schritten sollte die Anpassung bzw. Erstellung der Lieferantenstrategien für die jeweiligen Lieferanten erfolgen.
- 5. Bildung eines «cross-funktionalen» Teams:** Ist die Entscheidung für einen Lieferanten und ein Beschaffungsobjekt getroffen, so kann der Abnehmer ein cross-funktionales Team – meist unter der Führung des Einkaufs – aufsetzen und die eigentlichen Verbesserungsarbeiten starten.
- 6. Schaffung der Grundlagen der Zusammenarbeit:** Das Team sollte als wichtigste Massnahme den Kontakt zum Top-Management des Lieferanten aufnehmen und dabei die Grundlagen der Zusammenarbeit schaffen. Man muss die technologischen und strategischen Ziele abgleichen, Total-Cost-of-Ownership als grundsätzliche Messmethode installieren und durch die Validierung der anvisierten Massnahmen die partnerschaftliche Geschäftsbeziehung verstärken.
- 7. Identifikation der Schlüsselprojekte:** Nach Identifikation aussichtsreicher Ansätze zur Leistungsverbesserung müssen diese einer detaillierten Beurteilung unterzogen werden. Beurteilt werden Durchführbarkeit, Ressourcenbedarf, Zeitaufwand und Ergebniswirksamkeit. Wichtig ist ausserdem die Bereitschaft des Abnehmers und des Lieferanten für die Veränderung. Hiermit möchte man herausfinden, ob die Massnahmen erreichbar und realistisch sind.
- 8. Festlegung von Details der Vereinbarung:** Nach Auswahl der Projekte müssen sich die Partner auf spezielle Metriken zur Messung der Verbesserungsmaßnahmen sowie auf Ecktermine und Aufgaben der Beteiligten einigen.
- 9. Umsetzung:** Nun kann mit der Arbeit an den Massnahmen und der Umsetzung der Projekte begonnen werden. Man wählt als Start sog. «Quick-Win-Massnahmen», das sind Massnahmen, welche rasch sichtbare positive Veränderungen (*z.B. tiefere Kosten*) generieren.
- 10. Controlling und Modifikation der Strategien:** Wie jedes Projekt verlangen auch diese ein laufendes Controlling der Umsetzung der Massnahmen und erzielten Ergebnisse. Unter Umständen kann die Notwendigkeit bestehen, Strategien zu ändern/ anzupassen.

Der Erfolg von Lieferantenentwicklungs-Aktivitäten wird von zahlreichen Faktoren bestimmt. Lieferantenentwicklung erfordert beispielsweise, dass nicht nur der Abnehmer, sondern auch der Lieferant Ressourcen zur Verfügung stellt, und dass auf beiden Seiten die Bereitschaft zu offenem Informationsaustausch und zu partnerschaftlicher Zusammenarbeit besteht.

## 4 Literatur und Quellenangaben

- Lieferantenmanagement; Prof. Dr. R. Boutellier, Dr. St. M. Wagner; Hanser Verlag 2002
- Supply Chain Management; Melzer-Ridinger; Fortis 2003
- Supply Network Management; A. R. Voegele, M.P. Zeuch, Gabler 2002
- Purchasing Management; A.J. van Weele, Thomson 1994
- Purchasing Transformation; L. Bohlin, A-S. Flodin, Ch. Hallqvist, G. Hasselskog, B. Stenecker, A. Tekin; IBX Group AB 2008
- Das Einkaufsschachbrett; C. Schuh, R. Kromoser, M. F. Strohmer, R. R. Pérez, A. Triplat; Gabler 2008
- Herausforderungen für Top-Manager; results BAIN & COMPANY
- Revenue Sharing Procurement; AT Kearny 2008
- Globales Supply Chain Management; Helbling Management Consulting
- Kernstrategie Einkauf; ZF Friedrichshafen (Download Internet)
- Reifegradmanagement im Einkauf; Gerhard Hess; SPRINGER GABLER 2015
- Lieferantenmanagement 2030; Marc Helmold und Brian Terry; SPRINGER GABLER 2016
- Grundlagen, Ziele und Prozessschritte des Lieferantenmanagements: Lisa Villing; GRIN Verlag 2015
- Lieferantenmanagement – Einkaufen alleine genügt nicht; I. Zeilhofer-Ficker; GENIOS 2006
- Leitfaden – Prozesse und Systeme im Einkauf; BME, November 2016
- Grundlagen des Einkaufs; BME, Juli 2016

Bitte beachten Sie auch den separaten Foliensatz.

Jonas Gruber,  
Stefan Dingerkus

August 2018