

Lieferanten- und Qualitätsmanagement (LQM)

Repetitions- und Vertiefungsfragen – Lösungen (kein Anspruch auf Vollständigkeit)

2.1 Lieferantenmanagement (LM) verstehen

1. Beschreiben Sie in Ihren Worten warum LQM eine wichtige Bedeutung innerhalb der strategischen Beschaffung hat und wie man LQM in den Kontext von strategischem Beschaffungsmanagement einordnet.

Bedeutung von LQM analog zur Bedeutung von Einkauf gestiegen. Gestaltet und steuert die Beziehungen zu Lieferanten, eröffnet dadurch die Möglichkeit zur strategischen Zusammenarbeit.

LQM = Teilbereich von strategischen Beschaffungsmanagement; was wird wo und bei wem beschafft?

2. Beschreiben Sie die 3 wesentlichen Aktivitäten von LM.

Management der Lieferantenbasis (Segmentierung der L-Basis, Einzel-Lieferantenstrategien, Beziehungen, Beurteilung, Bewertung, Audit)

Lieferantenintegration (Entwicklung, Industrialisierung, Logistik, Beschaffung)

Lieferantenentwicklung (neuer / bestehender Lieferant, aktive / reaktive Förderung, Inputs aus Bewertung)

3. Erklären Sie den Zusammenhang zwischen Beschaffungsstrategie und LM.

Beschaffungsstrategie (vertikal abgeleitet aus UN-Politik und UN-Strategie und horizontal abgestimmt) definiert (meist über den Zwischenschritt Warengruppenstrategie) die Vorgaben / Leitplanken / Ziele für die Lieferantenstrategie; objekt- und marktspezifisch vs. Beziehungsmodell opportunistisch/partnerschaftlich

4. Beschreiben Sie wesentliche Aspekte für das Management der Lieferantenbasis.

Zentrale Thematik: optimale Lieferantenzahl und Aufteilung des Volumens zwischen Lieferanten (wenn multiple Sourcing vorgesehen ist), dazu gehören auch die verschiedenen Phasen im Lebenszyklus: Anbahnung, Evaluation, Auswahl, Bewertung, Ertüchtigung / Ausstieg, Ziele anpassen, ...; wichtige Voraussetzung ist Segmentierung, Werkzeuge sind Beurteilung, Bewertung, Audit; viele Aktivitäten interdisziplinär

5. Zeigen Sie interne Anforderungen an die Beschaffung auf.

Interne Anforderungen: Strategie, Make or Buy Entscheid, Wertschöpfungstiefe, Kernkompetenzen, Entwicklungskompetenzen, produktbezogene Anforderungen, Mitarbeitende, Kosten, Absatz- und Beschaffungsmärkte, Währungen

6. Welche verschiedenen Arten von Lieferantenentwicklung und -integration kennen Sie?

Lieferantenintegration (Entwicklung, Industrialisierung, Logistik, Beschaffung)

Lieferantenentwicklung (neuer / bestehender Lieferant, aktive / reaktive Förderung, Inputs aus Bewertung)

2.2 Systematische Segmentierung der Lieferantenbasis

7. Welche Methoden der Lieferantenanalyse und -segmentierung kennen Sie? Beschreiben Sie kurz die Vorgehensweise.

ABC-Analyse, Risikoanalyse, Kombination zu Lieferantenportfolio, 4-Feldermatrix

8. Wie erstellt man ein Lieferantenportfolio?

Kombination ABC-Analyse (wertmässige Differenzierung nach Einkaufsvolumen, alternativ Einfluss auf Geschäftsergebnis – liefert z.B. die Cash-Cows im Handel) und Risikoanalyse (Risikoidentifikation, -bewertung hat viele Aspekte, man verwendet daher häufig die technische Komplexität der Lieferobjekte als Stellvertreter für «möglichen Trouble», da Lieferzeiten tendenziell länger sind, die Anzahl möglicher Lieferanten kleiner ist, ein Wechsel länger dauert und mit höheren Qualitätsrisiken verbunden ist, ... - alternativ: Lieferketten, Versorgungswege, Markt- und/oder Konkurrenzsituation))

9. Anhand welcher Kriterien kann man beurteilen, welche Lieferanten im eigenen Umfeld strategisch wichtig sind? Wie gehen Sie vor?

Kriterium A: hohes (relatives) Einkaufsvolumen / hoher Einfluss auf Geschäftsergebnis

Kriterium B: risikoreiche Beschaffungsobjekte, ggf. Monopol / Oligopol Stellung, Anhängigkeit wegen Ressourcenengpässen (z.B. Lithium für Batteriehersteller), gemeinsame strategische Ziele, Mehrwert durch intensive Zusammenarbeit, ggf. auch bei der Produktentwicklung, in der Industrialisierungsphase, sogar bei der Vermarktung

10. Beschreiben Sie wie man ein Beschaffungsgüter-Lieferanten-Portfolio erstellt und welchen Handlungsbedarf man daraus ableiten kann.

Kombination des Beschaffungsgüter- / Beschaffungsobjekt Portfolios mit dem Lieferantenportfolio und Ableitung von Normstrategien für Schnittmengen, Ableitung der Beziehungsart möglich, Ansätze zur Optimierung abzuleiten. Fokus auf Prozesskosten bei niedrigem Kosten- und Risikoanteil, Fokus auf besten Preis bei Hebelteilen (durch Pooling und / oder Wettbewerb), Risikominimierung bei Engpassteilen, intensive Zusammenarbeit bei strategischen Teilen.

11. Erläutern Sie den Begriff Klassifizierung von Lieferanten und beschreiben anschliessend welche Anforderungen an das LM abgeleitet werden kann.

Lieferantenklassifizierung ist eine mögliche Einteilung von Lieferanten (neben Rolle und Position im Netzwerk) man stellt Industrialisierungskompetenz / Wertschöpfungsbeitrag und Beitrag des Lieferanten zur Entwicklung gegenüber: Rohstoff- / Teilelieferant, Baugruppen-, Modul-, Systemlieferant.

12. Was versteht man unter einem Zuliefernetzwerk und unter einer Zulieferpyramide?

Man verwendet vermehrt den Begriff Netzwerk um Zusammenhänge zu beschreiben, die einfache Lieferketten in der heutigen komplexen (global) vernetzten Welt nicht ausreichend darstellen können. Man meint damit im engeren Sinne z.B. das Netzwerk der Lieferanten eines Unternehmens, die verschiedene Beschaffungsobjekte abdecken, aber in einem erweiterten Sinne auch die Vernetzung innerhalb einer ganzen Branche oder Industrie.

Zulieferpyramide: Tier1 (OEM, Systemlieferanten mit gemeinsamer Entwicklung) - Tier 2 (Komponentenlieferanten) - Tier 3 (Teile-/Rohstofflieferanten)

2.3. Lieferantenbeziehungen entwickeln

13. Zählen Sie je 5 interne und externe Einflussfaktoren auf eine Lieferantenbeziehung auf.

5 interne: Strategie (Region, Make-or-buy, Wachstum, Kernkompetenz), Produkt, Mitarbeiter, Organisation, Unternehmenskultur

5 externe: Technologie, Makroökonomie, Ökologie, Gesetzgebung, Ressourcen, Markt, Gesellschaft

14. Inwiefern leiten sich die Anforderungen an die Zusammenarbeit mit Lieferanten aus der Beschaffungsstrategie ab?

Reduktion der Lieferantenzahl, Single-/Multiple-Sourcing, Modular Sourcing, Lieferantenbeziehung opportunistisch vs. partnerschaftlich, Entwicklungspartnerschaft, Umfang von Integration in verschiedenen Ebenen; z. B. Single Sourcing ⇔ partnerschaftliche Kooperation, Multiple Sourcing ⇔ opportunistisch

15. Welche prinzipiellen Möglichkeiten des Risikomanagements kennen Sie?

Risikomanagement sollte grundsätzlich ein systematischer Ansatz sein, klaren Prozessen folgen, aktiv verfolgt werden. Phasen: Identifikation, Bewertung, Steuerung / Management, Controlling. Mit Management meint man im engeren Sinne den Umgang mit identifizierten und bewerteten Risiken. Man kann Risiken grundsätzlich vermeiden, vermindern, abwälzen, streuen, kompensieren (siehe Seite 6 im Skript)

16. Beschreiben Sie 2 Fälle in denen eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit bei der Entwicklung und Pflege langfristiger Lieferantenbeziehungen notwendig ist und nennen Sie die betroffenen Abteilungen.

Bei der Evaluation und Zulassung eines neuen Lieferanten:

Bei der gemeinsamen Entwicklung mit einem Lieferanten → Entwicklungsabteilung / Technik, in manchen Fällen Marketing / Vertrieb (z.B. wenn es um Design, Corporate Identity etc. geht), Rechtsabteilung, Patentwesen

Bei der Integration in Logistik oder Beschaffung (z.B. EDI) → IT, Logistik, Fertigung (interner Kunde), Finanzen

17. Weshalb ist die Berücksichtigung von Aspekten der Nachhaltigkeit in Beziehungen mit strategischen Lieferanten von hoher Bedeutung? Beschreiben Sie anhand von 2 Beispielen, was die Folgen einer Vernachlässigung des Aspekts Nachhaltigkeit für das eigene Unternehmen sein können.

Grundsätzlich ist die Bedeutung gestiegen, weil es mehr und mehr Menschen kümmert und Unternehmen Kunden brauchen. Die Folgen von Verletzung von Nachhaltigkeitsaspekten für das eigene Unternehmen können heute auch wegen schärferer Gesetze schmerzhafter sein (Verstöße gegen Umweltauflagen, aber auch Korruption, v.a. im Zusammenhang mit Staatsangestellten, Verstöße gegen Steuergesetzgebung, Nichteinhaltung von Sanktionen, Embargos, ...), dazu kommt, dass über die sozialen Medien und die Presse Fälle sich rasend schneller global verbreiten und z.B. sogenannte «Shitstorms» auslösen können, die erhebliche Imageschäden bis hin zu Boykotts nach sich ziehen können.

Darüber hinaus kann die Verletzung regulatorischer Bestimmungen (z. Bsp. Schadschoffklassen bei LKW, gesetzliche Verstöße (Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen, verwendete Stoffe/Materialien, Kinderarbeit...) Bussen/Strafen nach sich ziehen - neben den genannten Aspekten oben.

2.4 Management der Lieferantenbasis

18. Beschreiben Sie Anforderungen an die Gestaltung der Lieferantenbasis.

Anforderungen: Anzahl der Lieferanten, Lieferantenmix, Beziehungstypen, regionale Verteilung, Verrechnungswährungen, Lieferantenrisiken, Anteil an Lieferanten mit Zertifizierungen, z.B. ISO 9000 oder ISO 14001, Beziehungen zu Konkurrenten, ... (siehe Skript Seite 24)

19. Erläutern Sie den Prozess der Ableitung von Warengruppen- und Lieferantenstrategien aus Unternehmensstrategie und Lieferantenportfolio.

Die UN-strategie wird (vertikal?) horizontal in Divisionen und Fachbereiche heruntergebrochen und konkretisiert, dabei achtet man auf vertikale (horizontale?) Abstimmung mit anderen Divisionen und Fachbereichen. Innerhalb der Beschaffung wird meist nach Warengruppen segmentiert, innerhalb der Warengruppen erstellt man Lieferantenportfolios und leitet aus der Strategie Ziele und Vorgaben für die Entwicklung des Portfolios und für einzelne Lieferanten ab.

20. Welche Ansätze zur langfristigen Kostensenkung mit strategischen Lieferanten kennen Sie?

Frühzeitige Einbindung des Lieferanten und dessen Fertigungs- sowie Logistikwissen bei der Entwicklung, Wertanalyse, Wertgestaltung, TCO-Analysen und Optimierung auf globaler Ebene, gemeinsamer Marktauftritt, z.B. Messen, gemeinsame Fabrikplanung, VMI, Modular Sourcing, Single Sourcing zum Volumen zu bündeln

21. Beschreiben Sie anhand von 5 Beispielen, wie sich Anforderungen an Lieferanten in messbare Kriterien fassen lassen.

Zertifizierung Y/N, bestimmte Zulassungen Y/N, finanzielles Rating mind. x, Kreditlinie mind. y, Umsatz > oder < x Mio. CHF, eigene Entwicklung Y/N, SAP Y/N, bestimmte CAD-Systeme oder Datenformate Y/N; Qualität (Anzahl Fehlermeldungen / Anzahl Lieferungen oder verfeinerte Formeln), Termintreue, Mengentreue, Innovation, ...

22. Wann findet die Methode der Lieferantenbeurteilung Anwendung.

Beurteilung = qualitativ im Gegensatz zur Bewertung = quantitativ, Anwendung im Rahmen Identifikation, Vorauswahl, Evaluation und Zulassung von potentiellen neuen Lieferanten, also bevor Transaktionen stattfinden. Oft wird die Lieferantenbeurteilung auch bei laufender Beziehung als Ergänzung zur Bewertung verwendet, vor allem wenn es um die Entscheidung für Vorwärts- / Ertüchtigungs- / Ausstiegsstrategie geht. Auch eine Beurteilung sollte möglichst in Form von rechenbaren Kriterien zustande kommen um Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit / Akzeptanz zu erreichen.

23. Erläutern Sie die Methodik von Prozess-Audits und beschreiben die Anwendung anhand eines Beispiels.

Beim Prozessaudit legt man den Fokus wie der Name schon sagt auf die relevanten Unternehmensprozesse des Lieferanten, nicht z.B. auf die Analyse der Finanzzahlen, des Maschinenparks o.ä. Man fragt also gezielt nach dem WIE? nicht nach WAS? Gerne auditiert man den Prozess der Auftragsabwicklung (vom Eingang einer Bestellung bis zu Auslieferung, Fakturierung, After Sales Service), ein Prozessaudit kann auch ganz spezifisch den Verpackungsprozess durchleuchten oder den Prozess wie eine Auftragsänderung verarbeitet wird.

2.5 Lieferanten entwickeln, Lieferantenleistung verbessern

24. Nennen Sie 5 mögliche Gründe für die Notwendigkeit einer ständigen Optimierung der Lieferantenstruktur und / oder der einzelnen Lieferantenleistung.

Unsere Bedarfssituation ändert sich (neue Produkte, mehr / weniger Absatz, Änderung Make or Buy); neue Technologien, Länderrisiken, Gesetzgeber, Sanktionen, Änderung der Konkurrenzsituation, Engpässe bei Rohstoffen oder Kapazitäten, Wechselkursveränderungen; Änderung in der UN-Strategie z.B. nur noch ISO zertifizierte Lieferanten, logistische Änderungen, Risikoneigung ändert sich, Mitarbeiterfluktuation, ethische Werte ändern sich, ...

25. Wie gelingt eine methodische Identifikation von Lieferanten mit Verbesserungspotential?

Lieferantenvorschlagswesen, relative Bewertung zu Benchmarks innerhalb derselben Warengruppe, strukturierte Lieferantengespräche, Potential kann auch bedeuten, dass immer wieder Fehler auftauchen, man aber zum Schluss kommt, dass es wenig Unterstützung benötigt um eine grosse Verbesserung zu erreichen, z.B. durch Training, Unterstützung bei Investition in Werkzeuge, Messmittel, Vorrichtungen. Potential kann auch monetär oder Verbesserung der Lieferzeit bedeuten, monetäre Potentiale (Bonus/Malus) werden z.B. durch offene Kalkulation, Unterstützung bei Rohmaterialbeschaffung, Vereinfachung Design erkannt

26. Beschreiben Sie mögliche (qualitätsverbessernde) Massnahmen zur systematischen Lieferantenentwicklung.

Fehlererfassung und Fehleranalyse, 8D-Reports, Audits, Wiederholaudits, gemeinsame Workshops, ...

27. Welche Arten von Lieferantenaudits kennen Sie?

Unterscheidung nach Zeitpunkt eines Lieferantenaudits (bei Evaluation möglicher neuer Lieferanten, bei Erweiterung des Lieferportfolios, gemeinsam mit Endkunden bei laufender Produktion, bei bestehenden Lieferanten mit Leistungslücken)

Unterscheidung nach dem Schwerpunkt des Audits: Finanzaudit, Prozessaudits, Zertifizierungsaudits, Umweltaudits, Compliance Audits. Audits können auch im Zusammenhang mit einer sehr spezifischen Aufgabenstellung durchgeführt werden, z.B. um die Messmittel zu überprüfen oder Qualität von Produkten gegenzuprüfen, um Verpackung und Labelling zu optimieren, auch im Sinne von Training

28. Was versteht man unter einer QSV?

QSV = Qualitätssicherungsvereinbarung → eine vertragliche Definition von Rahmenbedingungen, Grundsätzen, Pflichten und Rechten um die geforderte Qualität der Lieferprodukte sicherstellen zu können, meist wird auch geregelt, wie im Falle von Abweichungen vorgegangen wird, oft inkl. der Regelung von Folgekosten

29. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Lieferantenförderung und Lieferantenintegration.

Lieferantenförderung: man unterstützt den Lieferanten besser zu werden, weil Erwartungen nicht erfüllt werden, weil Erwartungen steigen (z.B. starke Nachfragesteigerungen, Ausfall eines Konkurrenten, ...) und im Rahmen von kontinuierlicher Verbesserung → der Lieferant soll sich verbessern

Lieferantenintegration: «Andocken» des Lieferanten im Sinne von gemeinsamen Entwicklungen, Verlagerung von mehr Industrialisierungskompetenz / Wertschöpfung, Logistikintegration wie VMI, Einbindung in elektronische Abwicklungsprozesse → die Zusammenarbeit zwischen uns und dem Lieferanten wird verbessert