

HANSER



Leseprobe

ZU

Total Supplier Management

von Robert Dust

ISBN (Buch): 978-3-446-45747-8

ISBN (E-Book): 978-3-446-45757-7

ISBN (ePub): 978-3-446-45884-0

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45747-8>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

1	Einleitung	5
1.1	Gliederung des Buches	5
1.2	Lieferantenmanagement	6
1.2.1	Anforderungen an ein modernes Lieferantenmanagement	8
1.2.2	Trends im Lieferantenmanagement	10
1.2.3	Aufbau- und Ablauforganisation des Lieferantenmanagements ..	13
2	Total Supplier Management	17
2.1	Bausteine des Lieferantenmanagements	21
2.2	Reifegrad des Lieferantenmanagements	25
3	Der Lieferant als Partner	31
4	Herleitung relevanter Risiken	37
5	Lieferantenbewertung	43
5.1	Sourcing und Integration	47
5.1.1	Lieferantenauswahlkreis	50
5.1.2	Lieferantengutachten	53
5.1.3	Lieferantencoaching	55
5.1.4	Lieferantenakademie	56
5.2	Operative Zusammenarbeit	57
5.2.1	Prozessfähigkeit	59
5.2.2	Trend und Prognose	61
5.2.3	Gesamte Lieferantenbasis	62
5.2.4	Soft Facts	63
5.2.5	Gestuftes Bewertungsvorgehen mit Trend und Prognose	64
5.2.6	Watchlist	68
5.2.7	Lieferantenbewertung im Produktentstehungsprozess	71

5.3	Management von Risikoereignissen	74
5.4	Methoden der Lieferantenbewertung	79
6	Big Data und Datenqualität im Lieferantenmanagement	83
7	Lieferantenakte	93
8	Lieferantenlenkungsreis	97
9	Lieferantenprojekte	105
9.1	Lieferantenmanager	110
9.2	Lieferantenprozessanalyse	114
9.2.1	Vorbereitungsphase	114
9.2.2	Analysephase	118
9.2.3	Maßnahmenphase	125
9.2.4	Umsetzungsphase	127
10	Optimierung eigener Schnittstellenprozesse	131
11	Reporting	135
12	Nutzen und Prozesskostenpotenziale	139
13	Die Einführung von Total Supplier Management	149
13.1	Organisatorische Einbindung	150
13.2	Alternativen der Einführung von Total Supplier Management	152
13.2.1	Projektmanagement	153
13.2.2	Change Management	153
13.2.3	Pilotierung	155
13.2.4	Business Case	157
13.3	Zusammenfassung	160
Der Autor	163
Index	165

Vorwort

Neue Technologien, kurze Innovationszyklen und die zunehmende Digitalisierung von Produkten und Prozessen stellen heutige Unternehmen vor neue Herausforderungen. Zukünftige Geschäftsmodelle basieren zunehmend auf Informations- und Kommunikationstechnologien, Social Media, Big Data und vernetzten Systemen wie Industrie 4.0. Die ehemals eindeutige Branchenzugehörigkeit von Unternehmen löst sich auf. Damit verbunden ist auch ein Wandel der bestehenden Lieferantenstrukturen zu branchenübergreifenden Partnernetzwerken. Bereits heute wird bei Industrieunternehmen der größte Teil der Wertschöpfung von Lieferanten erbracht. Dieser Anteil externer Leistungserbringung ist weiter steigend und hat zur Folge, dass die Gestaltung und Steuerung der Lieferantenbasis einen zunehmend erfolgskritischen Faktor im Unternehmen darstellt. Heutige Zusammenarbeitsmodelle sind oft noch durch die Machtverhältnisse zwischen Abnehmern und Lieferanten geprägt. Die dabei entstehenden Reibungsverluste reduzieren den Unternehmenserfolg bis hin zur Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit. Zum Erfolgsfaktor werden Kooperationsmodelle wie Total Supplier Management mit einer durchgängigen und kostenoptimierten Steuerung der gesamten Lieferantenbasis. Das Resultat ist eine hohe Vernetzungsfähigkeit und Flexibilität des Unternehmens an der Schnittstelle zu den Lieferanten.

Eine effiziente Steuerung bestehender und zukünftiger Partnernetzwerke wird mit den konventionellen Methoden zunehmend schwieriger. Total Supplier Management ist ein ganzheitlicher Lösungsansatz, der im Unternehmen ein bereichsübergreifendes Lieferantenmanagement etabliert und so die volatilen Partnernetzwerke beherrschbar macht. Mit angepassten Unternehmensstrukturen und innovativen Methoden wird es möglich, die Risiken in der Supply Chain nachhaltig abzusichern. Eine durchgängige Lieferantenbewertung ist ein zentraler Bestandteil von Total Supplier Management, um so den Risiken in der komplex vernetzten Lieferantenlandschaft begegnen zu können. So können Leistungsdefizite an der Schnittstelle zwischen Lieferant und Abnehmer frühzeitig identifiziert und gemeinsam abgestellt werden. Eine wichtige Voraussetzung ist dabei ein erfolgreiches Datenmanagement. In den Unternehmen werden bereits viele Daten erfasst,

jedoch reicht deren Qualität oft nicht aus, um daraus Wissen für die Risikoprävention ableiten zu können. Viele Unternehmen betreiben deshalb oft ein vorrangig reaktives Risikomanagement, obwohl kaum einer bezweifelt, dass eine präventive und standardisierte Vorgehensweise im Lieferantenmanagement langfristig Vorteile bietet. Ein Grund hierfür sind auch die fehlenden Informationen über die entsprechenden Prozesskosten zur Steuerung der identifizierten Risiken.

Total Supplier Management ist ein workfloworientiertes Framework, das im Unternehmen bereits vorhandene und neue Prozesse und Methoden zu einem durchgängigen Lieferantenmanagement zusammenführt. Dieses Buch beschreibt die hierfür erforderlichen Bausteine und deren Zusammenspiel. Innovative Methoden, wie Prognosemodelle zur Lieferantenbewertung, werden detailliert in ihrer Funktionsweise und Anwendung beschrieben. Wege zur Etablierung von Total Supplier Management im Unternehmen werden dargestellt. Prozesskostenmodelle zeigen die Mehrwerte und Synergieeffekte durch das bereichsübergreifend abgestimmte Lieferantenmanagement auf. Dieses wird zum Erfolgsfaktor, da das gesamte Netzwerk effizient und kostenoptimal gesteuert wird. Wer hier den Nutzen gegenüber dem Aufwand erkennt, zeichnet sich langfristig als wettbewerbsfähiges und auch in einem dynamischen Umfeld erfolgreiches Unternehmen aus. Hierfür sind in allen Unternehmensbereichen, die mit der externen Leistungserbringung in Verbindung stehen, Veränderungen erforderlich. Die Beziehung zu den Lieferanten ist dabei zunehmend von einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit geprägt.

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
CD	Compact Disc
FMEA	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse
GHV	Geheimhaltungsvereinbarung
GIS	Global Information System
HD	Hard Disk
IT	Informationstechnologie
IV	Informationsverarbeitung
KTM	Kaufteilemanagement
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LE	Lieferantenentwicklung
Lft.	Lieferant
LM	Lieferantenmanagement
LOG	Logistik
LOP	Liste offener Punkte
LSV	Leistungsschnittstellenvereinbarung
PEP	Produktentstehungsprozess
PM	Projektmanagement
PPAP	Production Parts Approval Process
PPF	Produkt- und Prozessfreigabe
ppm	parts per million
QSV	Qualitätssicherungsvereinbarung
RQ	Reklamationsquote
SE	Simultaneous Engineering
SiBe	Sicherheitsbestand
TCO	Total Cost of Ownership
TLC	Total Landed Cost
WBZ	Wiederbeschaffungszeit

1

Einleitung

■ 1.1 Gliederung des Buches

Nach den einleitenden Kapiteln zum Thema Lieferantenmanagement werden in Kapitel zwei die grundlegenden Prinzipien von Total Supplier Management beschrieben. Hierzu zählen die Funktionsweise, Vernetzung und Wirksamkeit der einzelnen Bausteine eines durchgängigen Lieferantenmanagements.

Im dritten Kapitel werden die verschiedenen Lieferanten eines Unternehmens klassifiziert sowie die Notwendigkeit und Voraussetzungen für eine partnerschaftliche Lieferantenbeziehung erläutert.

Die verschiedenen Lieferantenklassen werden anhand entsprechender Risiken überwacht und gesteuert. Die für das Unternehmen relevanten Risiken werden im vierten Kapitel hergeleitet.

Nach der unternehmensspezifischen Festlegung der Lieferantenklassen und Risiken startet der Workflow von Total Supplier Management. Das fünfte Kapitel hat mit der Lieferantenbewertung den ersten Schritt des Workflows zum Inhalt. Dabei werden die verschiedenen Methoden der Lieferantenbewertung, die entlang der Supply Chain und des Produktlebenszyklus zum Einsatz kommen, beschrieben.

Das sechste Kapitel erläutert die Notwendigkeit und die Methoden einer abgesicherten Datenqualität, die eine entscheidende Voraussetzung für eine belastbare Lieferantenbewertung und zukünftige, weiterführende Bewertungsmethoden im Bereich des Big-Data-Managements sind.

Alle relevanten Daten und Informationen über die Lieferanten werden in der Lieferantenakte aufbereitet und gespeichert. Das siebte Kapitel führt zudem aus, wie die Lieferantenakte das benötigte Wissen über Lieferanten für die einzelnen Schritte im Workflow von Total Supplier Management generiert und bereitstellt.

Das Wissen über die aktuelle und zukünftige Leistungsfähigkeit der Lieferanten ermöglicht es dem Lieferantenlenkungsreis, über geeignete Verbesserungsmaßnahmen zu entscheiden. Die Abläufe, Besetzung und Methoden des Lieferantenlenkungsreis werden im achten Kapitel beschrieben.

Die verschiedenen Risiken führen zur Entscheidung und Durchführung von entsprechenden Lieferantenprojekten, deren Abläufe und Methoden im neunten Kapitel erläutert werden. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Rollenbeschreibung des Lieferantenmanagers, dessen Qualifikation eine erfolgreiche und nachhaltige Maßnahmenumsetzung bei kritischen Lieferanten sicherstellt.

Der letzte Schritt im Workflow von Total Supplier Management leitet aus den durchgeführten Lieferantenprojekten Optimierungen der eigenen Prozesse an der Schnittstelle zur Lieferantenbasis ab. Wie diese standardisiert hergeleitet und bewertet werden können, beschreibt das zehnte Kapitel.

Das hierarchische Reportingsystem, das alle betroffenen Unternehmensbereiche über die gesamten Aktivitäten des Lieferantenmanagements informiert, wird im elften Kapitel erläutert.

Ein Teilaspekt des Reportings ist die Darstellung des Nutzens von Total Supplier Management. Dies erfolgt im zwölften Kapitel durch die Beschreibung eines Modells zur Realisierung von Prozesskostenpotenzialen.

Im letzten Kapitel werden Alternativen zur Einführung eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements aufgeführt. Hierzu zählen der Einsatz von Change Management, Business Cases und die Pilotierung von Lieferantenprojekten bei kritischen Lieferanten. Durch diese Maßnahmen wird eine systematische und nachhaltige Etablierung von Total Supplier Management im Unternehmen sichergestellt.

■ 1.2 Lieferantenmanagement

Mit der steigenden Komplexität des Wertschöpfungsnetzwerkes vollzieht sich eine zunehmende Verschiebung der Produkt- und Prozessverantwortung auf die Lieferanten. Der wesentliche Aspekt ist dabei die zunehmende externe Wertschöpfung – der Umfang eines Produktes, den Unternehmen von Lieferanten zukaufen. Die externe Wertschöpfung liegt bei Industrieunternehmen derzeit bei durchschnittlich zwei Drittel des Produktwertes. Im Handel erfolgt die gesamte Wertschöpfung prinzipiell außerhalb des Unternehmens entlang der Supply Chain. Aber auch bei Dienstleistern und Versorgungsunternehmen ist die Verfügbarkeit der zum Geschäftsbetrieb erforderlichen Komponenten unabdingbar. Somit ist für die Unternehmen die effiziente Steuerung ihrer Lieferantenbasis erfolgsentscheidend. Insbesondere Unternehmen, welche bei einer hohen externen Wertschöpfungstiefe komplexe Produkte und Dienstleistungen anbieten, unterliegen einer hohen Abhängigkeit gegenüber ihren Lieferanten. Zudem führt die stetig wachsende Wettbewerbsintensität im globalen Umfeld zu immer schlankeren Supply Chains. Folglich wachsen die Auswirkungen von Störungen im Wertschöpfungs-

netz, wobei sich die verfügbare Reaktionszeit dramatisch verkürzt. Die Geschwindigkeit, mit welcher drohende Störungen identifiziert sowie zielgerichtete Gegenmaßnahmen implementiert werden, wird somit zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Besonders bei der Identifikation drohender Störungen verlieren heute jedoch viele Unternehmen wertvolle Zeit.

Die fortschreitende Auslagerung der Wertschöpfung führt zu einer Vielzahl von Risiken entlang der Supply Chain. Die Notwendigkeit eines Lieferantenrisikomanagements ist somit die Folge aus der zunehmenden Vernetzung der Supply-Chain-Tätigkeiten zwischen verschiedenen, global agierenden Branchen. Dabei entspricht die heutige Steuerung der Wertschöpfungskette nicht den Anforderungen einer gestiegenen externen Leistungserbringung. Die zunehmende Abhängigkeit vom Lieferanten im globalen Umfeld erfordert eine kooperative Zusammenarbeit in der Supply Chain, sodass Reibungsverluste minimiert und gemeinsame Potenziale ausgeschöpft werden können. Die daraus hervorgehende Wechselbeziehung setzt zur Steuerung der externen Leistungserbringung konsequent den Einsatz von durchgängigen Organisationsstrukturen, Prozessen und Methoden voraus. Dies macht ein Umdenken in fast allen, an der externen Wertschöpfung beteiligten, Unternehmensbereichen erforderlich. Ein ganzheitliches Lieferantenrisikomanagement ist die Basis für eine effiziente Zusammenarbeit mit den Lieferanten in einem global vernetzten Wertschöpfungssystem.



Der Unternehmenserfolg hängt maßgeblich von der externen Leistungserbringung und dem Innovationsbeitrag durch Lieferanten ab.

Der traditionelle Einkauf definiert sich durch den Fokus auf Materialkosten und Einstandspreise. Einkaufsziele sind somit weitgehend material- bzw. produktbezogen und berücksichtigen unter anderem Zahlungskonditionen und Ratioeffekte. Unter Versorgungssicherheit wird die Absicherung der Verfügbarkeit von Rohstoffen, Teilen und Dienstleistungen gesehen, ohne den hierfür benötigten Aufwand monetär vollständig zu bewerten.



Die effiziente Gestaltung und Steuerung der Supply Chain bietet enorme Chancen.

Für das Unternehmensergebnis wird die Beschaffung von Komponenten und Systemen zu günstigen Konditionen auch zukünftig von großer Bedeutung sein. Aufgrund der steigenden Komplexität der Partnernetzwerke liegen die weitaus höheren Potenziale jedoch in einer effizienten Gestaltung und Steuerung der Supply Chain. Industrieunternehmen kaufen heute durchschnittlich 69 Prozent ihrer Wertschöpfung zu, wie auch Bild 1.1 verdeutlicht [Statista 2018]. Die Herstellung

technologisch anspruchsvoller Produkte, bei sinkender interner Wertschöpfungstiefe, zwingt den Einkauf daher, neben den Materialkosten auch die Steuerungs- und Prozesskosten der Supply Chain zu betrachten.

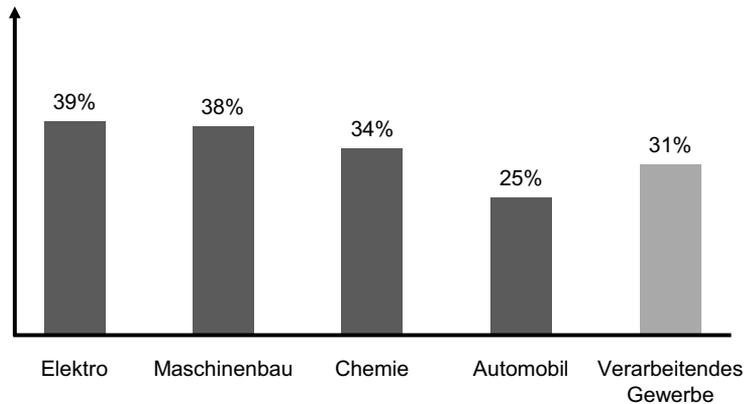


Bild 1.1 Externe Wertschöpfungstiefe in verschiedenen Branchen [Statista 2018]

1.2.1 Anforderungen an ein modernes Lieferantenmanagement

Das heutige Lieferantenmanagement ist in den Unternehmen eher reaktiv ausgerichtet. Ein präventiver Ansatz und eine standardisierte Koordination aller betroffenen Unternehmensbereiche sind selten vorhanden. Doch aufgrund des gestiegenen Anteils der externen Leistungserbringung gilt es, die Steuerung der Lieferantenbasis effizienter zu gestalten, da genau dies mittlerweile erfolgsentscheidend ist. Dies gilt für Unternehmen mit komplexen Produkten und einer hohen externen Leistungserbringung in besonderem Maße. Attraktive Produkte entstehen heute durch die Kombination neuer und vorhandener Technologien (z. B. Smartphones). In diesem Zuge ergeben sich neuartige Leistungsumfänge und führen zu anderen Formen der Zusammenarbeit und neuen Geschäftsmodellen. So entstehen beispielsweise neue Mobilitätskonzepte durch die Verschmelzung der Automobilindustrie mit der Informations- und Kommunikationsindustrie, die wiederum zu neuen branchenübergreifenden Kooperationsmodellen zwischen Abnehmern und Lieferanten führen.



Die heutige Steuerung der Supply Chain entspricht nicht den Anforderungen einer gestiegenen externen Leistungserbringung.

Ein modernes Lieferantenmanagement zeichnet sich nicht ausschließlich durch die Steuerung der operativen Leistungserbringung der Lieferanten aus. Insbesondere müssen die laufenden Veränderungen in der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung berücksichtigt werden. Die Wertschöpfung und Technologieinnovationen verschieben sich immer mehr zum Lieferanten. In einem globalen Partnernetzwerk wird die Abhängigkeit einzelner Unternehmen voneinander auch zukünftig weiter steigen, da nur durch eine branchenübergreifende Zusammenarbeit die Verfügbarkeit der benötigten Produktionsfaktoren und Technologien sichergestellt werden kann. Diese Trends sind nicht neu und lassen sich schon seit einiger Zeit beobachten. Trotz dieser Entwicklung sind heutige Zusammenarbeitsmodelle immer noch von den traditionellen Machtverhältnissen zwischen Abnehmern und Lieferanten geprägt.

Die heute noch aktuellen Zusammenarbeitsmodelle zwischen Unternehmen und ihren Lieferanten sind von "Machtkämpfen" in Bereichen wie Preis oder Vertragskonditionen dominiert. Damit entspricht die gegenwärtige Steuerung der globalen Beschaffungsnetze häufig nicht den aktuellen Anforderungen einer gestiegenen externen Leistungserbringung. Daraus resultieren Reibungsverluste, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit und damit die Gewinne bei Abnehmern und Lieferanten gefährden.



Bauen Sie Ihr Lieferantenmanagement auf Kooperation auf.

Bild 1.2 zeigt, dass Unternehmen ihre Organisation in der Vergangenheit auf die ehemalige Verteilung zwischen interner und externer Wertschöpfung abgestimmt hatten. Eine Anpassung an die heutigen Gegebenheiten hat jedoch kaum stattgefunden. So haben in den letzten Jahren die Ressourcen an der Schnittstelle zur Lieferantenbasis (z. B. Einkäufer und Qualitätsingenieure) nicht proportional zur Steigerung der externen Wertschöpfung zugenommen. Vielmehr wurde eine ABC-Klassifizierung von Lieferanten durchgeführt, was eine unzureichende bis fehlende Steuerung von B- und C-Lieferanten zur Folge hat. Das Ergebnis sind instabile Wertschöpfungssysteme, da bereits vermeintlich weniger wichtige Beschaffungsumfänge zu Ausfällen in den heutigen, komplexen Geschäftsmodellen führen können. Aber auch mit einer Aufstockung der Ressourcen allein kann der steigenden externen Wertschöpfung nicht begegnet werden. Vielmehr sind die Organisation, die Prozesse und die Methoden den neuen Herausforderungen anzupassen.

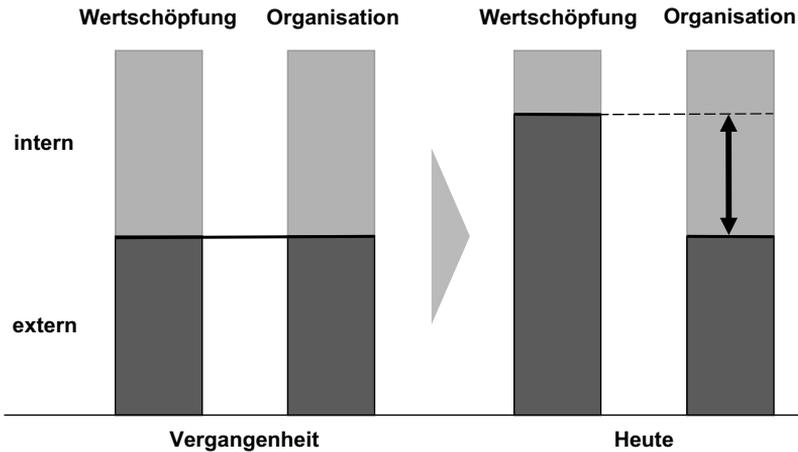


Bild 1.2 Unzureichende Anpassung der Organisation an die veränderte, externe Wertschöpfung

1.2.2 Trends im Lieferantenmanagement

Aufgrund der Tendenz zu einer zunehmend hohen externen Wertschöpfung sind die Trends in den Bereichen Beschaffung und Lieferantenmanagement für Industrieunternehmen erfolgskritisch.



Nur wer in der Lage ist, Trends frühzeitig zu erkennen und für sich zu nutzen, ermöglicht sich entscheidende Wettbewerbsvorteile aus betriebswirtschaftlicher und technologischer Sicht.

Bild 1.3 zeigt, dass dem Trend zur Forderung nach messbaren und dokumentierten Ergebnisbeiträgen des Einkaufs zum Unternehmenserfolg die größte Bedeutung beigemessen wird. Den Wandel der Rolle des Einkaufs vom Materialbeschaffer hin zum Gestalter von Wertschöpfungsnetzwerken sieht ebenso die Mehrzahl der Unternehmen als wichtig an. Daher wird die Notwendigkeit von messbaren Kennzahlen zur Steuerung und Gestaltung von Netzwerken vom Großteil der Unternehmen auch erkannt. Dies spiegelt sich auch in der großen Anzahl von Projekten zur Steigerung der Effizienz sowie der Messbarkeit von Beschaffungsprozessen wider, die derzeit in den Unternehmen zunehmend durchgeführt werden. Dennoch fehlen oftmals noch entsprechende Abläufe und Strukturen, um den Ergebnisbeitrag des Einkaufs vollständig erfassen und effizient bewerten zu können.

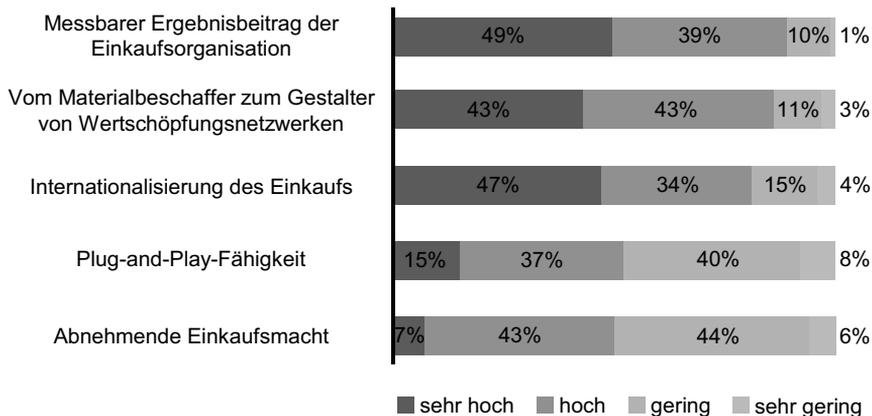


Bild 1.3 Relevanz der aktuellen Trends im Lieferantenmanagement [TSM Studie 2016]

Die beschriebenen Trends in Beschaffung und Lieferantenmanagement erfordern eine entsprechende Ausrichtung der Unternehmen. Ein modernes und ganzheitliches Lieferantenmanagement kann die beschriebenen Trends für das Unternehmen absichern. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass Unternehmen, die dem Trend einer Einkaufsorganisation zur Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken folgen, ihr Lieferantenmanagement überdurchschnittlich partnerschaftlich und nachhaltig gestalten werden.



Je stärker sich ein Unternehmen von Trends betroffen sieht, desto höher muss die Effizienz des Lieferantenmanagements sein.

Wer also die Bedeutung der Trends erkannt hat, wird entsprechende Maßnahmen in seinem Unternehmen ergreifen und die Bausteine eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements umsetzen. Viele Unternehmen haben die Relevanz der Trends erkannt, es jedoch noch nicht geschafft, ausreichende Maßnahmen für ihr Lieferantenmanagement zu ergreifen. Perspektivisch haben diese Unternehmen jedoch eine gute Chance, ihre Effizienz zu steigern, da sie die Notwendigkeit, ein modernes Lieferantenmanagement einzuführen, erkannt haben.

Total Supplier Management beschreibt ein Kooperationsmodell an der Schnittstelle zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen und den Lieferanten, das durch seinen ganzheitlichen Ansatz im Unternehmen ein effizientes Lieferantenmanagement etabliert. Dies wird zum Erfolgsfaktor, da das gesamte Netzwerk effizient und kostenoptimal gesteuert wird. Dies erfordert eine gute Vernetzungsfähigkeit und eine hohe Flexibilität des Unternehmens an der Schnittstelle zur Lieferantenbasis. Jedoch wird nur von rund der Hälfte der Unternehmen die Notwendigkeit einer flexiblen Gestaltung der Lieferantenschnittstelle als relevant an-

gesehen. Gerade in Zeiten branchenübergreifender Geschäftsmodelle und kurzer Innovationszyklen ist die reibungslose Anbindung neuer Lieferanten (Plug-and-Play-Fähigkeit) eine Voraussetzung, um eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Nur so ist es möglich, schnell auf aktuelle Technologietrends zu reagieren und die Leistungserbringung innovativer Lieferanten rechtzeitig in die gemeinsame Leistungserbringung zu integrieren.

Die geringste Bedeutung wird von den Unternehmen in dem Trend einer abnehmenden Einkaufsmacht gesehen. Lediglich die Hälfte der Unternehmen bewertet die Relevanz von neuen Ansätzen in der Zusammenarbeit, die durch eine Branchendiversifizierung unter den Lieferanten notwendig werden, als hoch oder sehr hoch. Gerade durch die Digitalisierung der Produkte und Geschäftsmodelle entstehen Abhängigkeiten von neuen Marktteilnehmern, deren Macht das bisherige Verhältnis zwischen Abnehmer und Lieferant auf den Kopf stellt. Galt es mit den bisherigen Machtverhältnissen der Abnehmer Lieferanten zu steuern, so ist zukünftig die Beziehung zu Lieferanten bzw. Partnern zu koordinieren.



Total Supplier Management als Kooperationsmodell liefert die innovativen Abläufe und Methoden, um partnerschaftliche Beziehungen bereichsübergreifend aufzubauen und zu steuern.

Neben den bereits angesprochenen Aspekten gewinnt die Optimierung der eigenen Schnittstellenprozesse zur Lieferantenbasis zunehmend an Bedeutung. Das "Lernen vom Lieferanten" basiert auf einer Konsolidierung von Erfahrungen, die aus bereichsübergreifenden Lieferantenbewertungen und durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen bei verschiedenen Lieferanten abgeleitet werden können. So kann eine höhere Stabilität der operativen Prozesse an der Schnittstelle zum Lieferanten realisiert werden. Ein begleitendes Change Management gewährleistet, dass die Umsetzung und Verankerung von entsprechend angepassten Methoden, Prozessen und Denkweisen nachhaltig sichergestellt werden kann.

Eine weitere Herausforderung und gleichzeitig auch Chance besteht in der Verwendung von Smart-Data-Ansätzen. Es werden immer mehr Daten erfasst, die potenziell dazu genutzt werden können, die Lieferantenbasis optimal zu gestalten und zu steuern. Die Aufgabe besteht darin, bei diesen Daten eine Datenqualität zu erreichen, die es ermöglicht, aus den Daten Wissen für Entscheidungen über erforderliche Verbesserungsmaßnahmen bei kritischen Lieferanten und an der eigenen Lieferantenschnittstelle abzuleiten.

1.2.3 Aufbau- und Ablauforganisation des Lieferantenmanagements

Um die aufgeführten Trends und Anforderungen an ein modernes Lieferantenmanagement umzusetzen, sind eine angepasste Organisation und durchgängige Prozesse im Unternehmen von zentraler Bedeutung. Bild 1.4 veranschaulicht diesen Zusammenhang. Die passende Organisation bildet den Rahmen dafür, dass die angewandten Prozesse optimal gesteuert werden können. Die Prozessbausteine eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements unterliegen einer logischen Reihenfolge, da sie aufeinander aufbauen. Nur so kann die erforderliche Prozessabfolge eines durchgängigen Lieferantenmanagements sichergestellt werden. Dieser Workflow beginnt mit der Informationsbeschaffung über die Leistungsfähigkeit der Lieferanten, gefolgt von einer Entscheidungsfindung, um die geeigneten Maßnahmen zu initiieren und durchzuführen.

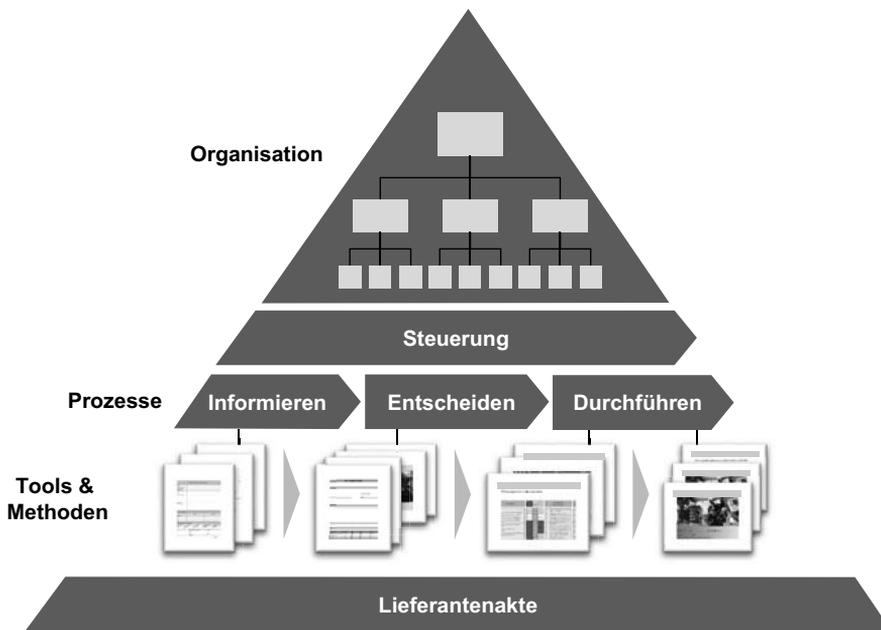


Bild 1.4 Aufbau- und Ablauforganisation des Lieferantenmanagements

Um die Bausteine eines modernen Lieferantenmanagements sinnvoll miteinander zu verknüpfen, sind innovative Methoden und Tools erforderlich. Unter diesen Methoden und Tools versteht man Arbeitsmittel, mit denen die Prozessbausteine zur operativen Anwendung kommen. Die Toolkette, also die Verknüpfung der einzelnen Tools, ist somit ebenfalls in einer logischen Abfolge aufgebaut. Diese beginnt mit der Lieferantenbewertung und endet bei der Durchführung von Projekten mit Lieferanten und der Optimierung der eigenen Prozesse an der Schnittstelle zur Lieferantenbasis. Methoden und Tools zur Bewertung der Lieferantenleistung fin-

den in den Unternehmen am häufigsten Anwendung. Für die Durchführung der Lieferantenprojekte besitzen allerdings nur 28 Prozent aller Unternehmen entsprechende Tools [TSM Studie 2016].

Die Informationsbeschaffung erfolgt mit Methoden und Tools, die aus den vorhandenen Daten Wissen für die nachfolgenden Prozessschritte generieren. Darauf basierend kommen weitere Methoden und Tools im Entscheidungsprozess und bei der Maßnahmendurchführung zum Einsatz. Somit sind alle Methoden und Tools des Lieferantenmanagements den einzelnen Prozessschritten zugeordnet, folgen dem Workflow und rufen einander auf. Alle hierbei entstehenden Informationen und Unterlagen werden zentral in einer Lieferantenakte abgelegt, um auch später getroffene Entscheidungen transparent nachvollziehen zu können. Berichte über die aktuelle Leistungsfähigkeit der Lieferanten und Maßnahmen greifen ebenfalls auf die Lieferantenakte zu und stehen allen betroffenen Unternehmensbereichen in einem hierarchischen Reportingsystem jederzeit zur Verfügung.



Bauen Sie Ihre Prozesse logisch aufeinander auf und verknüpfen Sie die einzelnen Prozesse mit geeigneten Methoden. Nur so können Sie effizient und standardisiert vorgehen.

Für ein effizientes, standardisiertes Vorgehen ist es also wichtig, diese logische Reihenfolge der Prozesse und Verknüpfung der Methoden und Tools einzuhalten. Eine aktuelle Studie zeigt jedoch, dass dies in den meisten Unternehmen nicht gegeben ist (Bild 1.5)[TSM Studie 2016].

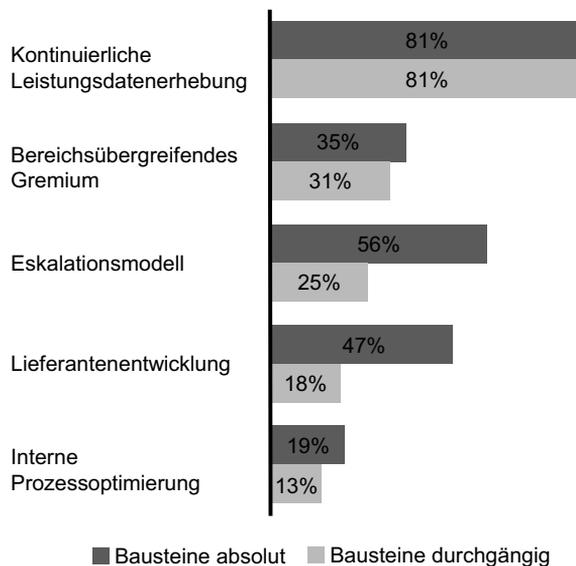


Bild 1.5 Anteil der Unternehmen mit durchgängigem Workflow [TSM Studie 2016]

Die fünf abgebildeten Bausteine von Total Supplier Management folgen dem Workflow "Informieren", "Entscheiden", "Durchführen" und "Verbessern". Der Schritt "Verbessern" beschreibt ergänzend zu den ersten drei Schritten die kontinuierliche Optimierung der Prozesse des Lieferantenmanagements im eigenen Unternehmen. Die abgebildeten Bausteine bauen aufeinander auf. In der Studie wurde analysiert, ob diese in den befragten Unternehmen durchgängig umgesetzt werden. Die absolute Verteilung der einzelnen Bausteine in den Unternehmen zeigt, dass der Workflow in den wenigsten Unternehmen vollständig abgebildet ist. Dieser Umstand wirft z. B. die kritische Frage auf, in welchem Unternehmensbereich und auf welcher Grundlage (Eskalationsmodell) über durchgeführte Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung entschieden wurde. Nur bei 13 Prozent aller Unternehmen werden die beschriebenen Bausteine in einem vollständigen und durchgängigen Workflow umgesetzt [TSM Studie 2016].

Die Ursache dieser unstetigen Umsetzung der Bausteine eines Lieferantenmanagements findet sich darin, dass die für einen durchgängigen Workflow benötigten Daten und Informationen nicht ausreichend zur Verfügung stehen. Es fehlt somit die Grundlage, dass eine belastbare Entscheidungsfindung mit anschließender Umsetzung von Maßnahmen erfolgen kann. Die Unternehmen, welche die logische Prozessabfolge der beschriebenen Bausteine einhalten, erreichen mit 68 Prozent einen überdurchschnittlich hohen Reifegrad für ihr Lieferantenmanagement (vgl. Kapitel 2).



Neben der logischen Abfolge der Prozesse ist es unverzichtbar, dass zur Umsetzung jedes Prozesses entsprechende Methoden und Tools zur Verfügung stehen.

Die Basis eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements bilden somit, neben der durchgängigen Prozessabfolge, die entsprechenden Methoden und Tools zur Prozessdurchführung. Demnach muss sich die Anwendung der jeweiligen Tools in der Toolkette an der Prozessabfolge orientieren. Neben der logischen Abfolge der Prozesse ist es somit unverzichtbar, dass zur Umsetzung jedes Prozesses entsprechende Tools und Methoden zur Verfügung stehen. Aber umgekehrt muss zu jedem Tool im Lieferantenmanagement auch ein entsprechender Prozess existieren und Anwendung finden. Ein Tool ohne Prozess stellt für Unternehmen keinerlei Mehrwert dar.

Diese Erkenntnisse erscheinen auf den ersten Blick banal. Das Bild 1.6 zeigt jedoch, dass in den befragten Unternehmen durchschnittlich 57 Prozent der erforderlichen Tools fehlen. Weiter geben die Unternehmen nach einer Studie an, dass 43 Prozent der vorhandenen Tools ohne einen zugrunde liegenden Prozess angewendet werden. Im Bereich der internen Prozessoptimierung werden sogar 65 Prozent der Tools ohne einen Prozess eingesetzt [TSM Studie 2016]. Diese Zahlen machen deutlich, wie groß der Nachholbedarf im Lieferantenmanagement heute noch ist.

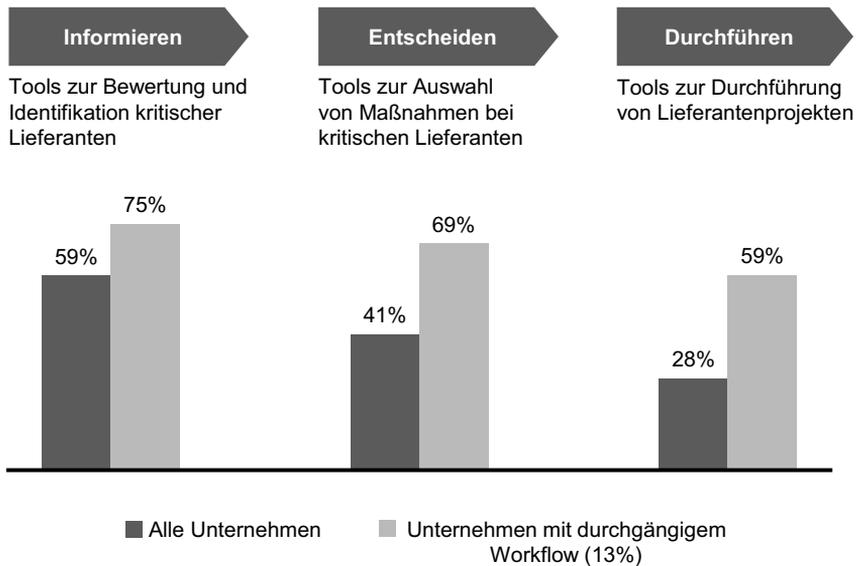


Bild 1.6 Tools im Lieferantenmanagement [TSM Studie 2016]

Eine effiziente Steuerung und Gestaltung von komplexen Partnernetzwerken erfordern durchgängige Prozesse und aufeinander abgestimmte Methoden und Tools. Erfolgreiche Unternehmen verfolgen schon lange einen kooperativen Ansatz, der die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Fachbereichen des eigenen Unternehmens und der Lieferanten koordiniert. Die Frage ist also nicht, ob Unternehmen ihre bestehenden Beziehungen in partnerschaftliche Zusammenarbeitsmodelle umwandeln sollten, sondern wie sie dies tun sollten. Diese Kooperation wird aber nur dann zum wettbewerbsentscheidenden Erfolgsfaktor, wenn das gesamte Netzwerk auch effizient und kostenoptimiert gesteuert wird. Diese Neuausrichtung kann durch Total Supplier Management erfolgen, das neue Stellhebel zur Gestaltung und Steuerung des Partnernetzwerkes bereitstellt.

2

Total Supplier Management



- Gestaltung und Steuerung der externen Wertschöpfung entlang der Supply Chain und des Produktlebenszyklus
- Risikoprävention zur Absicherung bzw. Wiederherstellung der vereinbarten Lieferantenleistung
- Branchen- und technologieübergreifende Überwachung und Optimierung der operativen Regelprozesse des Lieferantenmanagements
- Koordination der Zielkonflikte und des Auftretens aller betroffenen Fachbereiche gegenüber den Lieferanten
- Bausteine und Qualitätsmerkmale eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements
- Reifegrad und Wirksamkeit eines durchgängigen Lieferantenmanagements
- Beitrag zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenserfolges

Das Lieferantenmanagement beschreibt alle Tätigkeiten eines Unternehmens zur Qualifizierung, Auswahl, Steuerung und Entwicklung von Lieferanten. Die Prozesse des Lieferantenmanagements lassen sich in Abläufe des operativen Tagesgeschäftes der verschiedenen Fachbereiche (Einkauf, Qualität, Logistik etc.) und in bereichsübergreifende Steuerungs- und Koordinationsfunktionen unterteilen. Im operativen Tagesgeschäft werden Regelprozesse durchlaufen, die im Lieferantenmanagement bei jedem Lieferanten Anwendung finden (Nominierung, Disposition etc.).

Werden entlang der Regelprozesse bei einem Lieferanten bestehende oder drohende Leistungsdefizite erkannt, so werden anhand standardisierter Risikofilter bei diesem kritischen Lieferanten zusätzliche Maßnahmen zur Integration, Qualifizierung und Steuerung durchgeführt. Mit diesem Vorgehen stellt die Lieferantenbewertung einen Risikofilter dar, der permanent auf alle Lieferanten angewendet wird und kritische Situationen rechtzeitig identifiziert, damit frühzeitig Verbesserungsmaßnahmen initiiert werden können. Durch das ganzheitliche Lieferan-

tenmanagement wird somit der operative Betrieb abgesichert. Bild 2.1 verdeutlicht diese Filterfunktion und zeigt auch, dass eine Maßnahme umso effizienter ist, je früher sie im Lebenszyklus eingeleitet wird. Das unterstreicht den hohen Stellenwert eines präventiven Vorgehens.

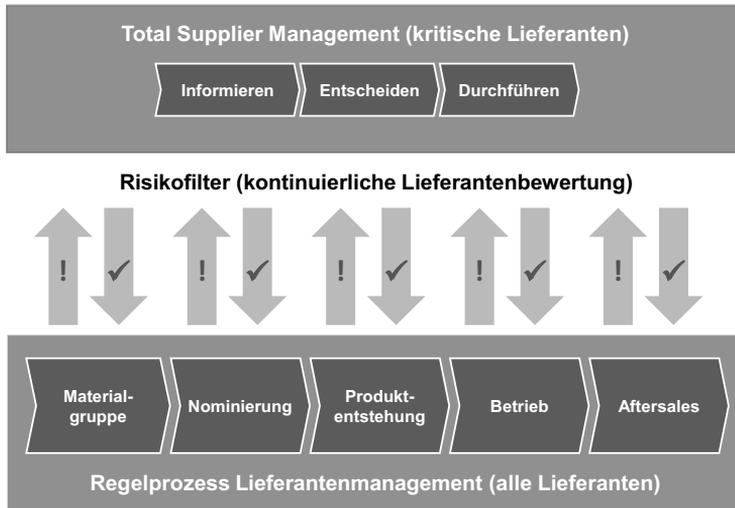


Bild 2.1 Regelprozesse und Risikofilter im Lieferantenmanagement

Dieses präventive und bereichsübergreifende Risikomanagement führt zum Ansatz von Total Supplier Management. Total Supplier Management verfolgt den Ansatz, dass die Risiken innerhalb der Supply Chain ihren Ursprung in unzureichend abgesicherten Prozessen haben. Lieferantenverursachte Fehler in Produkt- und Fertigungstechnologien dienen als Indikator für Prozessdefizite. Fehlerhafte Teile sind fast immer auf ungenügende Qualifizierungs- und Absicherungsprozesse zurückzuführen. Durch diesen prozessorientierten Ansatz von Total Supplier Management erfolgt eine ursachenbasierte und somit nachhaltige Absicherung der Lieferantenbasis.



Total Supplier Management ist ein ganzheitlicher Ansatz, der eine effiziente Steuerung des gesamten Partnernetzwerkes eines Unternehmens zum Ziel hat. Als innovatives Steuerungsinstrument sichert es die vereinbarte Leistungserbringung der Partner ab.

Total Supplier Management setzt auf Prävention und Befähigung, um ein leistungsfähiges Netzwerk von Partnern zu schaffen. Die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung wird über den gesamten Lebenszyklus sowie über alle Fachbereiche und Techno-

logien hinweg koordiniert und gesteuert. So können die unternehmensinternen Zielkonflikte gelöst werden.

Das Partnernetzwerk wird im Interesse des Gesamtunternehmens optimiert. Durch die bereichsübergreifend abgestimmte Vorgehensweise lassen sich Synergieeffekte und interne Prozessoptimierungen realisieren. Dadurch werden kostenintensive Sondermaßnahmen vermieden, sodass Total Supplier Management einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolges und der Wettbewerbsfähigkeit darstellt.

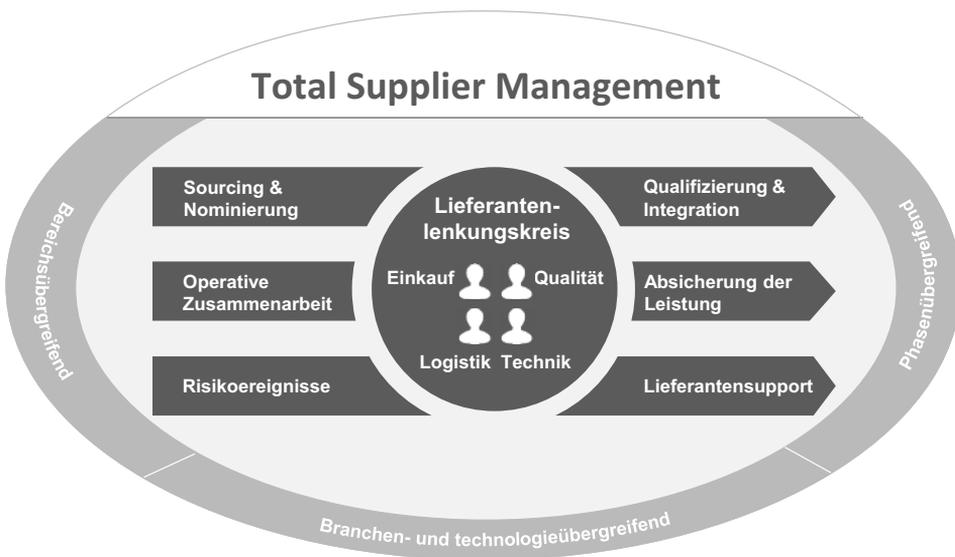


Bild 2.2 Total Supplier Management

Bild 2.2 veranschaulicht das Prinzip von Total Supplier Management. Für das gesamte Konzept gilt, dass es branchen- und technologieübergreifend ist und entlang der einzelnen Phasen des gesamten Produktlebenszyklus zur Anwendung kommt. Dabei findet eine regelmäßige Zusammenarbeit der betroffenen Fachbereiche statt. Dies wird besonders am Lieferantenlenkungsreis und seiner Zusammensetzung deutlich.

Die Abläufe im Total Supplier Management gliedern sich in die Schritte "Informieren", "Entscheiden", "Durchführen" und "Verbessern". Bei drohenden Leistungsdefiziten werden die genutzten Daten und Informationen durch die Methoden von Total Supplier Management aufbereitet, um aus der Menge der Lieferanten frühzeitig die kritischen Lieferanten zu identifizieren und das für die Folgeschritte benötigte Wissen bereitzustellen. Dieses Wissen bietet eine transparente Entscheidungsgrundlage, sodass die Teilnehmer des Lieferantenlenkungsreises entspre-

chende Maßnahmen bei diesen Lieferanten einleiten können. Der regelmäßig tagende Lieferantenlenkungs-kreis entscheidet auf Grundlage standardisierter Eskalationsmodelle und koordiniert das Auftreten gegenüber den Lieferanten bereichsübergreifend. So wird ein “one face to the supplier“ sichergestellt. Die Durchführung der Maßnahmen folgt einem standardisierten Vorgehen in Form von verschiedenen Lieferantenprojekten und hat die Sicherstellung bzw. Wiederherstellung der vereinbarten Lieferantenleistung zum Ziel.



Total Supplier Management beschreibt ein Koordinationsmodell, welches in einem standardisierten Workflow die verschiedenen Risikoarten der Supply Chain technologie-, bereichs- und phasenübergreifend steuert.

Dieser Ablauf gilt für die drei in Bild 2.2 dargestellten Risikoarten in gleicher Weise. So werden Risiken bei Sourcing und Nominierung von neuen Lieferanten, Risiken im Rahmen der operativen Zusammenarbeit mit bestehenden Lieferanten und mögliche Risikoereignisse in der Supply Chain berücksichtigt. Zu Beginn der Zusammenarbeit mit einem neuen Partner erfolgt die systematische Einbindung in die Regelprozesse, welche eine standardisierte Integration und Qualifizierung umfasst. Während der Zusammenarbeit mit den Partnern wird die Leistungserbringung über alle Unternehmensbereiche hinweg betrachtet und nach dem gesamtunternehmerischen Optimum gesteuert. Bei kritischen Risikoereignissen in der Zusammenarbeit, wie z.B. Anläufe, Verlagerungen oder Insolvenzen, werden frühzeitig Unterstützungsmaßnahmen beschlossen, um die Lieferantenleistung präventiv abzusichern.

Der Ansatz Total Supplier Management beschreibt ein Kooperationsmodell, welches die Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Fachbereichen des eigenen Unternehmens und aufseiten des Lieferanten koordiniert. Hierfür werden die erforderlichen Kommunikationsflüsse sichergestellt. Die Ziele und Aufgaben von Total Supplier Management umfassen somit die übergeordnete Koordination aller betrieblichen Abläufe zur Gestaltung und Steuerung der externen Wertschöpfung bei akuten oder drohenden Risiken in bestehenden und zukünftigen Partnernetzwerken. Die wichtigsten Ziele sind folgende:

- Prävention zur Sicherstellung bzw. Wiederherstellung der vereinbarten Lieferantenleistung,
- Koordination der Zielkonflikte und des Auftretens aller betroffenen Fachbereiche gegenüber den Lieferanten,
- Monitoring und Optimierung der operativen Regelprozesse des Lieferantenmanagements,
- Beitrag zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenserfolges.

Aus welchen Bausteinen sich Total Supplier Management zusammensetzt und wie deren Wirksamkeit sichergestellt werden kann, um die aufgeführten Ziele zu erreichen, wird in den beiden folgenden Kapiteln beschrieben.

■ 2.1 Bausteine des Lieferantenmanagements

Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement besteht aus zehn aufeinander aufbauenden Bausteinen zur Integration und Steuerung der Lieferanten (Bild 2.3). Ein effizientes Lieferantenmanagement erfordert die durchgängige Implementierung aller Bausteine.

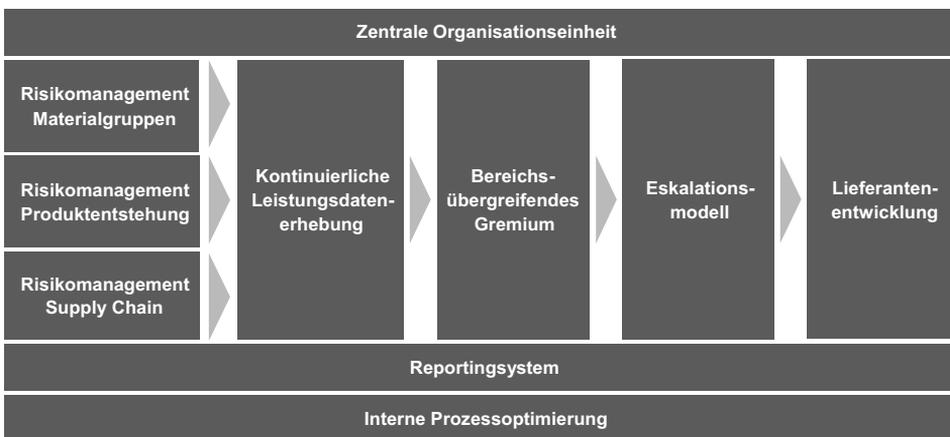


Bild 2.3 Die zehn Bausteine von Total Supplier Management

Die zentrale Organisationseinheit stellt die Standards zur Auswahl, Bewertung und Steuerung der Lieferanten zur Verfügung. Weiterhin stellt sie die Einhaltung und kontinuierliche Verbesserung dieser standardisierten Abläufe und Methoden sicher und steuert den Workflow.

Das Risikomanagement folgt dem Lebenszyklus der Zusammenarbeit mit den Lieferanten. Das Risikomanagement Materialgruppen kommt bei Sourcing und Nominierung von Lieferanten zur Anwendung. Die Identifikation kritischer Lieferanten innerhalb der Produktentstehungsphase erfolgt durch das Risikomanagement Produktentstehung. Defizite in der kontinuierlichen Zusammenarbeit mit Lieferanten und bei kritischen Ereignissen wie Produktionsanläufen und Verlagerungen werden vom Risikomanagement Supply Chain verfolgt.

Die Erkenntnisse aus dem Risikomanagement fließen in eine kontinuierliche Leistungsdatenerhebung der Lieferanten ein. Ein Kennzahlenmodell konsolidiert alle harten und weichen Faktoren der Lieferantenleistung und ergänzt diese um Trendbetrachtungen. Das resultierende Wissen über die Leistungsfähigkeit der Lieferanten und die entsprechenden Risiken bildet die Entscheidungsgrundlage für ein bereichsübergreifendes Gremium (Lieferantenlenkungskreis), welches sich aus Vertretern aller betroffenen Fachbereiche, wie z. B. Einkauf, Qualität, Logistik, Entwicklung und Produktion, zusammensetzt. Gemeinsam beschließt das Gremium Maßnahmen zur Sicherstellung bzw. Wiederherstellung der vereinbarten Lieferantenleistung und greift dazu auf ein gestuftes Eskalationsmodell zurück. Dieses weist auf die geeigneten Methoden und Tools für die einzelnen Verbesserungsprojekte bei den Lieferanten. Das Gremium koordiniert die durchzuführenden Aktivitäten bei den Lieferanten und vermeidet somit zusätzlichen Aufwand, der durch ein nicht abgestimmtes Vorgehen der einzelnen Fachbereiche entstehen würde.

Die betroffenen Fachbereiche führen Lieferantenentwicklungsprojekte gemeinsam mit dem Lieferanten vor Ort durch, um dessen Prozesse zu analysieren und langfristig zu verbessern. In den verschiedenen Lieferantenprojekten setzen Lieferantenmanager die standardisierten Methoden und Tools, wie im Eskalationsmodell vorgesehen, ein.

Der Status der laufenden und abgeschlossenen Lieferantenprojekte wird durch ein hierarchieübergreifendes Reportingsystem allen betroffenen und beteiligten Bereichen des Unternehmens zugänglich gemacht und stellt damit eine konsequente Maßnahmenverfolgung sicher.

Aufgrund fehlender Vorleistungen in den Regelprozessen des eigenen Unternehmens müssen grundlegende Maßnahmen ergriffen werden. Als fehlende Vorleistung gelten mangelhafte Prozesse, die es den Lieferanten erschweren oder gar unmöglich machen, die vereinbarte Leistung zu erbringen. Diese werden aus allen Lieferantenprojekten konsolidiert erfasst, sodass an der Schnittstelle zur Lieferantenbasis eine interne Prozessoptimierung im Unternehmen stattfinden kann.

Die verschiedenen Bausteine und deren Methoden werden in einzelnen Kapiteln dieses Buches beschrieben.



Ein effizientes und ganzheitliches Lieferantenmanagement setzt die durchgängige Implementierung aller erforderlichen Bausteine voraus.

Eine im Jahr 2016 durchgeführte Studie hat den Umsetzungsgrad der einzelnen Bausteine eines durchgängigen Lieferantenmanagements abgefragt [TSM Studie 2016]. Bild 2.4 zeigt, dass die befragten Unternehmen durchschnittlich nur einen Umsetzungsgrad von 63 Prozent erreichen. Der Umsetzungsgrad der Bausteine ist

gegenüber vorhergehenden Befragungen aus den Jahren 2009 bis 2013 auf einem annähernd unveränderten Niveau geblieben.

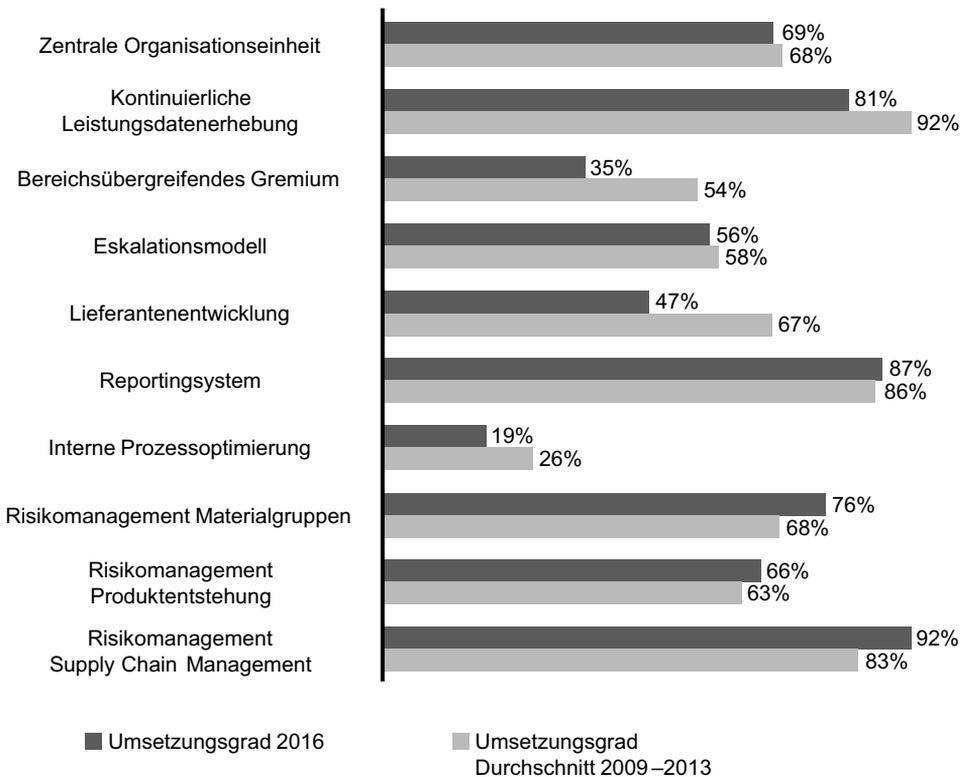


Bild 2.4 Umsetzungsgrad der Bausteine eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements [TSM Studie 2016]

Die Notwendigkeit einer zentralen Organisationseinheit wird von den Studienteilnehmern weitgehend unverändert wahrgenommen. Auch der Einsatz von Reportingsystemen ist mit einem Umsetzungsgrad von 87 Prozent ähnlich wie in den Vorjahren. Ein Rückgang zeigt sich jedoch bei der Umsetzung der kontinuierlichen Leistungsdatenerhebung. Dieser Baustein wird nur noch von 81 Prozent der befragten Unternehmen umgesetzt. Diese Abnahme kann damit begründet werden, dass die Dynamik in der Lieferantenbasis weiter zunimmt. Durch die Branchen- diversifizierung bei den Lieferanten werden die Arten der Leistungserbringung immer heterogener und somit deutlich schwieriger zu bewerten. Trotz des Rückgangs zählt die kontinuierliche Leistungsdatenerhebung neben dem Risikomanagement in der Supply Chain und dem Reportingsystem zu den drei Bausteinen, die am häufigsten Anwendung finden.

Nachdem bereits 2013 ein deutlicher Rückgang festzustellen war, ist die Umsetzung eines bereichsübergreifenden Gremiums weiter rückläufig. Mit nur 35 Prozent ist der Umsetzungsgrad des Bausteins auf den geringsten Wert seit Einführung dieser Studienreihe gesunken. Offenbar wird nur in Krisenzeiten eine bereichsübergreifende Abstimmung als notwendig angesehen, wie die Studien von 2009 und 2011 zeigen.

Ein Eskalationsmodell zur Initiierung von Verbesserungsprojekten beim Lieferanten besitzen hingegen 56 Prozent der Studienteilnehmer. Dies ist vor dem Hintergrund der logischen Abfolge der Bausteine erstaunlich, da ein Eskalationsmodell die Entscheidungsfindung für das bereichsübergreifende Gremium zwar erleichtert, das Gremium jedoch nicht ersetzen kann. Wie bereits ausgeführt haben tatsächlich nur 13 Prozent aller Unternehmen eine durchgängige Prozessabfolge mit logisch aufeinander aufbauenden Bausteinen (vgl. Kapitel 1).

Das Fehlen einer kontinuierlichen Leistungsdatenerhebung und eines bereichsübergreifenden Gremiums bleibt nicht folgenlos. Eine effektive Lieferantenentwicklung ist durch die fehlende Umsetzung der angesprochenen Bausteine erheblich erschwert, wie die Befragungsergebnisse bestätigen. Der Anteil der Unternehmen, die eine Lieferantenentwicklung durchführen, geht kontinuierlich zurück. Es fehlen nach wie vor Ressourcen und standardisierte Abläufe, um effiziente Lieferantenentwicklungsprogramme veranlassen zu können. Auch die Kapazitäten und Qualifikationen von Lieferantenmanagern sind nicht in ausreichendem Maße vorhanden.

Für die interne Prozessoptimierung gilt Ähnliches. Aktuell nutzt weniger als jedes fünfte Unternehmen Erfahrungen aus vergangenen Lieferantenprojekten, um wiederkehrende Defizite abzustellen. In diesem Zusammenhang zeigt sich ein weiterer kritischer Sachverhalt. Die Studienteilnehmer geben an, dass 38 Prozent der Lieferantendefizite aufgrund fehlender Vorleistungen des Abnehmers entstehen (vgl. Kapitel 10). Dies bedeutet, dass bei über einem Drittel der Unternehmen grundlegende Defizite in den eigenen Prozessen an der Schnittstelle zum Lieferanten bestehen. Hier liegt ein gewaltiges Potenzial, Prozesskosten einzusparen, da dieser Aufwand nicht lieferantenverursacht ist, sondern durch die Optimierung eigener Prozesse gesenkt werden kann. Vor diesem Hintergrund ist es nicht nachvollziehbar, dass nur so wenige Unternehmen versuchen, die interne Prozessoptimierung umzusetzen.

Die Umsetzung der drei Bausteine des Risikomanagements hat in allen Bereichen, verglichen mit dem Mittelwert der Vorjahre, leicht zugenommen. Dabei fällt jedoch auf, dass das Risikomanagement im Bereich der operativen Supply Chain deutlich häufiger zum Einsatz kommt als in den frühen Phasen der Materialgruppenstrategien und der Produktentstehung. Es ist demnach festzustellen, dass auch beim Risikomanagement eher reaktiv vorgegangen wird. Die Vermeidung bzw. Minimie-

rung von Risiken durch Prävention bei der Auswahl und Integration von Lieferanten sowie in der gemeinsamen Produktentstehung steht weniger im Vordergrund.



Der Umsetzungsgrad der Bausteine eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements befindet sich insgesamt auf einem unzureichenden Niveau. Die Implementierung einzelner Bausteine variiert in den Unternehmen deutlich.

Welche Effektivität und Effizienz die umgesetzten Bausteine aufweisen, wird anhand des Reifegrades des Lieferantenmanagements im folgenden Kapitel behandelt.

■ 2.2 Reifegrad des Lieferantenmanagements

Der Reifegrad des Lieferantenmanagements hängt von der Anzahl und der Ausprägung der umgesetzten Bausteine ab. Die Wirksamkeit und das Zusammenspiel der einzelnen Bausteine werden durch sechs Qualitätsmerkmale beschrieben. Der Reifegrad eines erfolgreichen Lieferantenmanagements zeichnet sich durch die Qualitätsmerkmale einer partnerschaftlichen, bereichsübergreifenden, präventiven, nachhaltigen, standardisierten und prozessoptimierenden Zusammenarbeit mit den Lieferanten aus. Entsprechend diesen Merkmalen sind sechs Kernaussagen formuliert, die die Voraussetzungen für ein ganzheitliches und durchgängiges Lieferantenmanagement darstellen (Bild 2.5). Die Umsetzung der Qualitätsmerkmale und der resultierende Reifegrad ermöglichen eine Aussage über den Beitrag des Lieferantenmanagements zum Unternehmenserfolg.

1	Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist partnerschaftlich . Es stellt mit seinem langfristig kooperativen Ansatz die Voraussetzungen für gemeinsame Prozesse und Kostenoptimierungen bei Abnehmer, Lieferant und an deren Schnittstellen dar.
2	Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist bereichsübergreifend . Es koordiniert gemeinsame Maßnahmen aller betroffenen Fachbereiche gegenüber den Lieferanten und minimiert somit den Aufwand für Sondermaßnahmen.
3	Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist präventiv . Es vermeidet und identifiziert frühzeitig Lieferantendefizite und leitet somit rechtzeitig effiziente Abstellmaßnahmen ein.
4	Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist nachhaltig . Es behebt die Ursachen für Leistungsdefizite dauerhaft und vermeidet somit den Aufwand, der durch ein erneutes Auftreten entstehen würde.
5	Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist standardisiert . Es besitzt definierte, zielgerichtete Methoden und reagiert effizient auf drohende und akute Probleme mit Lieferanten.
6	Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist prozessoptimierend . Es erkennt das wiederholte Auftreten fehlender Vorleistung gegenüber den Lieferanten und initiiert daraus eine interne Optimierung der Geschäftsprozesse.

Bild 2.5 Qualitätsmerkmale für den Reifegrad eines Lieferantenmanagements

Durch ein partnerschaftliches Lieferantenmanagement und eine nachhaltige Lieferantenbeziehung können Prozess- und Kostenoptimierungen für Abnehmer und Lieferanten gewinnbringend umgesetzt werden. Eine bereichsübergreifende Betrachtung der Lieferbeziehungen führt zu einem koordinierten Auftreten aller Unternehmens- und Fachbereiche gegenüber den Lieferanten und ermöglicht damit eine effiziente Zusammenarbeit mit den Lieferanten. Redundante Lieferantenprojekte und Einzelaktivitäten unterschiedlicher Unternehmens- oder Fachbereiche werden vermieden und Synergiepotenziale genutzt. Ein präventives und standardisiertes Vorgehen reduziert den Aufwand von Verbesserungsmaßnahmen bei Lieferanten und vermeidet ein wiederholtes Auftreten von Leistungsdefiziten. Letztlich ermöglicht der ganzheitliche Ansatz von Total Supplier Management auch eine kontinuierliche Überprüfung, ob die erforderlichen Vorleistungen gegenüber den Partnern konsequent erbracht werden oder gegebenenfalls eine Optimierung der eigenen Geschäftsprozesse zu einer effizienteren Zusammenarbeit beitragen kann.



Stellen Sie den Reifegrad und die Wirksamkeit Ihres Lieferantenmanagements durch das Zusammenspiel der Bausteine und die sechs Qualitätsmerkmale sicher.

Nach der Studie aus dem Jahr 2016, bei der verschiedene Unternehmen zu ihrem Lieferantenmanagement befragt wurden, ergibt sich für den Reifegrad ein Wert

Der Autor



Prof. Dr.-Ing. Robert Dust hat seit Oktober 2014 die VDA-Stiftungsprofessur “Qualitätsstrategie und Qualitätskompetenz“ am Institut für Werkzeugmaschinen und Fabrikbetrieb der Technischen Universität Berlin inne. Mit der Einrichtung der Stiftungsprofessur verfolgt der Verband der Automobilindustrie das Ziel, neue Technologien, globale Lieferketten und zukünftige Geschäftsmodelle in der Automobilindustrie abzusichern. Zuvor lehrte und forschte Prof. Dust an der Hochschule Heilbronn als Professor für Supply Chain Management.

Im Laufe seiner beruflichen Praxis war er insgesamt 15 Jahre in leitender Position im Entwicklungs- und Einkaufsbereich bei BMW, Rolls-Royce, Porsche und Mercedes-Benz tätig und hat dort unter anderem zahlreiche Projekte im europäischen Ausland, Nordamerika und Asien verantwortet. Ein Schwerpunkt war hierbei die Unternehmensentwicklung von Schlüssellieferanten im Bereich Elektrik/Elektronik.

Seit 2012 ist Prof. Dr.-Ing. Robert Dust im Vorstand des BME der Region Heilbronn-Hohenlohe bzw. Berlin Brandenburg. Darüber hinaus war er als Beirat in der automobilen Zulieferindustrie tätig.

Seit November 2015 ist Prof. Dust Mitglied der Geschäftsleitung des Automotive Quality Institutes. Das An-Institut der TU Berlin und des Verbandes der Automobilindustrie beschäftigt sich mit modernen Absicherungsstrategien im Innovations- und Technologiemanagement.

Index

A

ABC-Klassifizierung 9
Abnehmer 8, 18, 31
Alternativlieferant 49
Anlauf 20, 40, 76
Audit 48
Aufbau- und Ablauforganisation 13
Ausschreibung 49

B

B2B-Portal 48
Bausteine 21
Bedeutung 139
Benchmark-Lieferant 48
Beschaffung 7, 142
Beschaffungsmarktanalyse 48
Beschaffungsnetz 9
Beschaffungsprozess 10
Bewertungsvorgehen, gestuftes 64
Big Data 83
Business Case 157

C

Change Management 153
Commodity 44

D

Data Checker 85
Data-Mining 80
Data Overload 83

Daten 12, 14, 37, 83
Datenqualität 12, 83
Durchführen 15, 19

E

Einkauf 7, 10, 99, 151
Einkaufsorganisation 11
Eintrittswahrscheinlichkeit 139
Entscheiden 15, 19
Entscheidung, bereichsübergreifende 97
Entscheidungsprozess 14
Entwicklung 99
Ergebnisbeitrag 10, 148
Eskalationsmodell 15, 20, 22, 97

F

Fachbereich 16, 17, 99
Fehlerfolgekosten 144
Fertigungsanlauf 76
Fertigungstechnologie 18
Framework, workfloworientiertes 38

G

Ganzheitliches Lieferantenmanagement 17
Gemeinkosten 141
Geschäftsmodell 8
Geschäftsprozess 59
Gremium, bereichsübergreifendes 22

I

Informieren 15, 19
 Innovation 31
 Innovationsfähigkeit 44
 Innovationszyklus 12
 Integration 25

K

Kennzahl 37
 Key Account 117
 Kommunikationsfluss 20
 Kooperationsmodell 20
 Koordinationsmodell 20
 Kosten 139
 Kostenarten 50, 140
 Kostenoptimum 146

L

Lebenszyklus 18
 Leistungsbericht 138
 Leistungsdatenerhebung, kontinuierliche 22
 Leistungserbringung 7, 20, 23
 –, operative 9
 Leistungsfähigkeit 22, 104, 137
 Lieferant 31
 Lieferantenakademie 56
 Lieferantenakte 14, 93
 Lieferantenauswahlkreis 50
 Lieferantenbasis 6, 18, 27, 32
 Lieferantenbewertung 17, 43
 –, bereichsübergreifende 12
 – Methoden 79
 Lieferantencoaching 55
 Lieferantenentwicklung 15, 22, 53, 97, 114
 Lieferantengutachten 53
 Lieferantenklasse 35, 37
 Lieferantenlenkungsreis 19, 97
 Lieferantenmanagement 8, 10, 13, 21, 25, 34, 38, 84, 93, 111, 131, 135, 140, 149
 –, ganzheitliches 11
 Lieferantenmanager 22, 110

Lieferantenprojekt 20, 105
 Lieferantenprozessanalyse 114, 157
 Lieferantenqualifizierung 47, 50, 141, 143, 158
 Lieferantenselbstauskunft 48
 Lieferbeziehung, bereichsübergreifende 26
 Logistik 99

M

Machtverhältnisse 12
 Mandat 101
 Material
 –, direktes 31
 –, indirektes 31
 Materialgruppe 50
 Materialgruppenstrategie 44
 Methode 13, 84
 Multiprojektmanagement 102

N

Nachhaltigkeit 11, 18, 27, 104, 140
 Nutzen 38, 139

O

One face to the customer 32
 One face to the supplier 20, 32, 100
 On-Site Assessment 48
 Open Book Calculation 49
 Optimierung, kontinuierliche 131
 Organisation 7, 13, 141, 150, 153
 Organisationseinheit, zentrale 21, 150

P

Partner 12, 18, 31
 Partnernetzwerk 9, 16, 18
 Partnerschaft 11, 26
 Periode 61, 157
 Pilotierung 155
 Plug-and-Play-Fähigkeit 12
 Potenzialanalyse 48

Prävention *18, 26, 62, 99*
Präventionskosten *139*
Priorisierung *46, 67, 97, 102, 133, 157*
Priorisierungskriterien *70*
Produkt *6, 12*
Produktentstehung *21, 39, 57, 71, 151*
Produktentstehungsprozess *71*
Produktion *22, 34, 39*
Produktionsfaktoren *9*
Produktionsmaterial *31*
Produktionsstandort *76*
Produktlebenszyklus *19, 37, 106, 142*
Produkt- und Prozessfreigabe *50*
Prognose *39, 47, 59, 61*
Projektarten *105, 106*
Projektliste *102, 127*
Projektmanagement *153*
Prozesse *7, 13, 17*
Prozessfähigkeit *47, 59*
Prozesskosten *8, 50, 139*
Prozesskostencockpit *144*
Prozesskostenpotenzial *132, 139*
Prozesskostenstruktur *141*
Prozessoptimierung *25*
-, interne *19, 22*

Q

Qualität *44*
Qualitätsmanagement *99, 151*
Qualitätsmerkmal *25*
Quick Check *48*

R

Re-Auditierung *49*
Regelprozess *17*
Reifegrad *25*
Reifegradindikator *71*
Reifegradmanagement *71*
Reportingstruktur *136*
Reportingsystem *22, 135*
-, hierarchisches *14*
Request for Evaluation *48*
Request for Information *48*
Request for Quotation *49*

Risiken *7, 37, 43, 139*
- Bedeutung *40*
-, diskrete *39, 74*
- Eintrittswahrscheinlichkeit *40*
-, ereignisorientierte *39*
-, operative *39, 57*
- Prävention *40*
-, statische *39, 47*
Risikoarten *20, 38, 46, 74, 94, 100, 106*
Risikofilter *17, 57*
Risikomanagement *7, 18, 21, 37, 139*
-, bereichsübergreifendes *18*
- Materialgruppe *21*
- Produktentstehung *21*
- Supply Chain *21*
Risikoprioritätszahl *45*
Risikostrategie *140*

S

Schnittstellenprozess *12, 131*
Scouting *48*
Smart Data *83*
Soft Facts *47, 63*
Soft Skills *110*
Sourcing *47*
Standardisierung *17, 20, 26, 105*
Statusblatt *128*
Supply Chain *7, 8, 20, 37*

T

Tagesgeschäft
-, operatives *17*
Technologie *18, 31*
Teilequalifizierung *50*
Tool *13, 84, 136*
Toolbox *105, 114*
Toolkette *13, 135*
Top-Lieferanten *46, 62*
Total Cost of Ownership *49, 142*
Total Landed Cost *49, 142*
Total Supplier Management *11, 12, 17*
- Vorgehen *41*
Trend *9, 10, 61, 86, 155*

U

- Unternehmen *6, 11, 15, 131, 139, 149*
- Unternehmensbereich *7, 8, 11, 20, 137, 140, 149*
- Unternehmensführung *138, 153*
- Unternehmenshierarchie *104, 135, 137, 149*

V

- VDA-Band 2 *50*
- VDA-Band 6.3 *48*
- Verbessern *15*
- Verbesserungsmaßnahme *12, 17*
- Verbesserungsmaßnahmen *26, 97, 110, 111*
- Verfügbarkeit *6*
- Vergabefähigkeit *48*
- Verlagerung *20, 40, 74*
- Vorleistung *22*
- Vorzugslieferant *49*

W

- Warengruppe *44*
- Watchlist *68, 155*
- Wertschöpfung *6, 20, 83, 141*
- Wertschöpfungsnetzwerk *6, 10, 83, 141*
- Wettbewerbsfähigkeit *12, 19, 148*
- Wissen *12, 19, 63, 94*
- Wissensgenerierung *83, 145*
- Workflow *15, 20, 133, 135*

Z

- Zielkonflikt *99*
- Zusammenarbeit, operative *57*