

Das Beste aus der Praxis

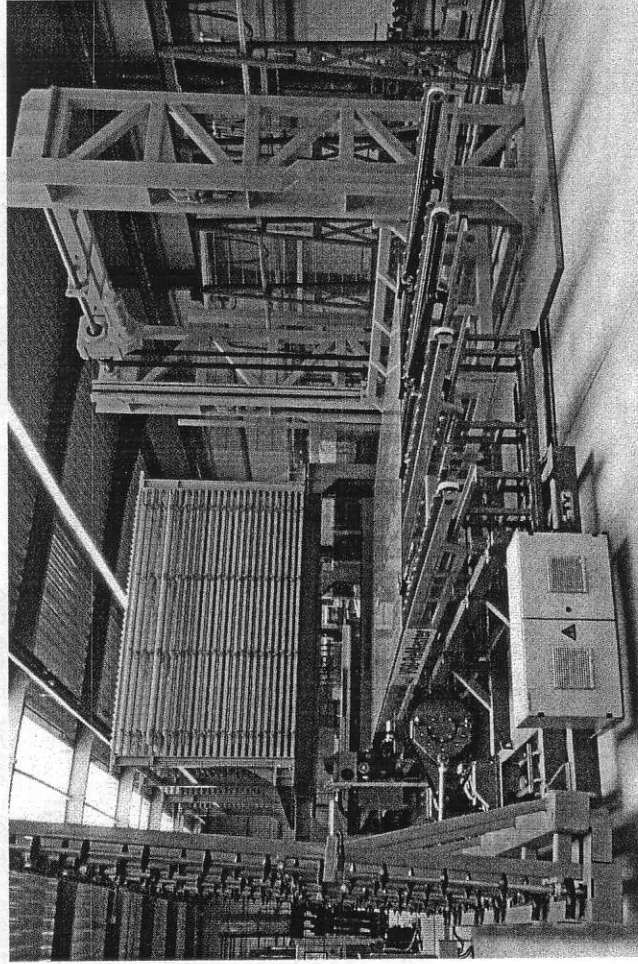
Non-Conformance-Costs

HEGLA baut beim Lieferantenmanagement auf die monetäre Bewertung der Lieferantenperformance

Welche Kosten verursacht ein Lieferant, wenn er die zugesagte Qualität sowie die versprochene Liefertreue nicht einhält? Die Non-Conformance-Costs stellen einen zentralen Indikator für die Leistung der Lieferanten dar. Diese einfache Leitidee im Lieferantenmanagement stringenter umgesetzt, hat bei HEGLA zunächst einigen Staub aufgewirbelt und dann innerhalb kurzer Zeit zu einer erheblichen Verbesserung der Lieferleistung geführt.

Die HEGLA-Gruppe ist einer der weltweit führenden Anbieter von Anlagen zur Flachglasbearbeitung und -veredelung. Darüber hinaus werden mittlerweile vielfältige Leistungen um die gesamte Wertschöpfungskette der Kunden angeboten, zum Beispiel Lager- und Logistiksysteme für Glas und Fenster, Systeme zur Beschickung, zum Schneiden, Brechen und Sortieren von Flachglas, Aufbauten für Lkw und Transporter sowie kompetente Beratung und umfassende Wartung.

Höchste Qualität und zuverlässige Logistikleistungen sind für HEGLA wesentliche Erfolgsfaktoren im Markt und somit zentrale Anforderungen an die Lieferanten. Traditionell wird in der Lieferantenbewertung beurteilt, wie gut die Lieferanten diese Anforderungen erfüllen. Um den Beurteilungsmaßstab zu präzisieren, geht das Lieferantenmanagement von HEGLA nun einen Schritt weiter und setzt die Bewertung an den Non-Conformance-Costs an – also an den Kosten, die der Lieferant durch



VSG-ReMaster – das platzsparende, dynamische Restblattlager zur Zwischenlagerung von Glas tafeln garantiert bei HEGLA eine optimale Materialausnutzung auch bei hoher Sortenvielfalt

mangelhafte Qualität oder Logistikleistung verursacht.

Bei der Qualitätsbeurteilung ist dieser Gedanke bereits erfolgreich umgesetzt (vgl. Reklamationsstatistik): Die Fehlerprotokolle des Wareneingangs, der Fertigung sowie von Fehlern im Feld werden systematisch ausgewertet. Für jede Reklamation werden 400 € Prozesskosten verrechnet, ein Durchschnittswert, der sich aus Prozesskostenbetrachtungen ergab.

Darüber hinaus werden alle direkten externen Kosten der Reklamationsfälle (zum Beispiel Kosten für Nacharbeit, im Beispiel 7482,84 €) berücksichtigt. Die Summe der internen und externen Reklamationskosten wird ins Verhältnis zum Einkaufsvolumen des Lieferanten gesetzt.

Damit ergibt sich der Reklamationskostenanteil in Bezug auf das Einkaufsvolumen, im Beispiel 1,73%. Je nach Höhe folgt in der Lieferantenbewertung ein Punktwert, der zwischen 100

Punkte bei 0% Reklamationskosten und 0 Punkte bei einem Anteil von über 2% liegt.

Die Logistikleistung wird mit vier Kriterien, Lieferzuverlässigkeit, Mengentreue, Preisabweichung und Lieferterminvorrug, ebenso quantitativ gemessen, aber bisher noch nicht monetär bewertet. Die Punktwerte der beiden Bereiche, Logistik und Qualität, werden gleichgewichtet zum Lieferantenscore zusammengefasst.

Dieser Score dient als Basis für die Lieferantenklassifizierung, in der klare Eskalationsstufen geregelt sind. Beispielsweise muss ein Lieferant, der als „Poor“ klassifiziert ist, im ersten Jahr einen Maßnahmenplan vorlegen. Gibt es keine Verbesserung, folgen im nächsten Jahr ein Lieferantengespräch und im dritten Jahr ernste Konsequenzen. Preferred Suppliers können sich schrittweise bis zum Innovationspartner entwickeln.

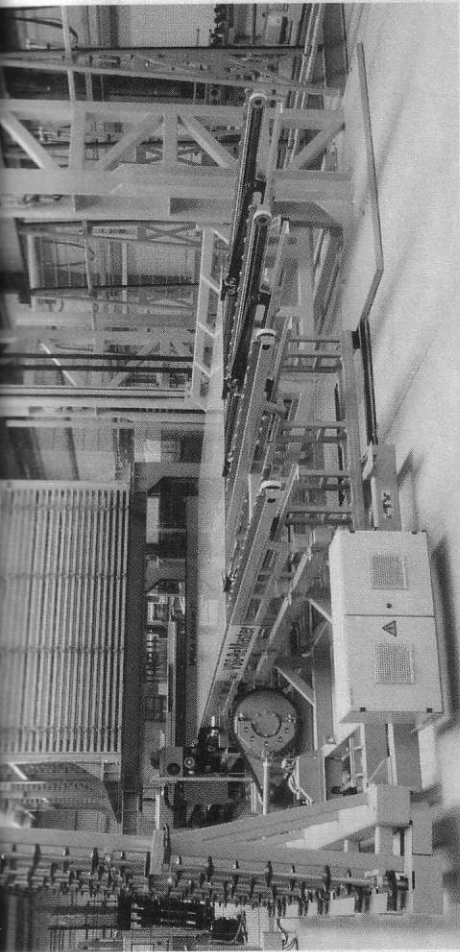
Die transparente monetäre Ausrichtung der Lieferantenbewertung hat im positiven Sinne „Betroffenheit“ ausgelöst. So stieg bei den meisten Lieferanten das Bewusstsein für die Bedeutung der bewerteten Leistungskriterien rasant an. Ferner konnte aufgrund der Kostentransparenz die monetäre Kompensation für die verursachten Non-Conformance-Costs gesteuert werden.

Das System wird weiterhin konsequent fortentwickelt. Lesen Sie hierzu mehr online auf der Webseite von **All about Sourcing** unter: <http://tinyurl.com/2uznvmc>

Leistung der Lieferanten dar. Diese einfache Leitidee im Lieferantenmanagement stringent umgesetzt, hat bei HEGLA zunächst einigen Staub aufgewirbelt und dann innerhalb kurzer Zeit zu einer erheblichen Verbesserung der Lieferleistung geführt.

Die HEGLA-Gruppe ist einer der weltweit führenden Anbieter von Anlagen zur Flachglasbearbeitung und -veredelung. Darüber hinaus werden mittlerweile vielfältige Leistungen um die gesamte Wertschöpfungskette der Kunden angeboten, zum Beispiel Lager- und Logistiksysteme für Glas und Fenster, Systeme zur Beschickung, zum Schneiden, Brechen und Sortieren von Flachglas, Aufbauten für Lkw und Transporter sowie kompetente Beratung und umfassende Wartung.

Höchste Qualität und zuverlässige Logistikleistungen sind für HEGLA wesentliche Erfolgsfaktoren im Markt und somit zentrale Anforderungen an die Lieferanten. Traditionell wird in der Lieferantenbewertung beurteilt, wie gut die Lieferanten diese Anforderungen erfüllen. Um den Beurteilungsmaßstab zu präzisieren, geht das Lieferantenmanagement von HEGLA nun einen Schritt weiter und setzt die Bewertung an den Non-Conformance-Costs an – also an den Kosten, die der Lieferant durch



VSG-ReMaster – das platzsparende, dynamische Restblatllager zur Zwischenlagerung von Glas tafeln garantiert bei HEGLA eine optimale Materialausnutzung auch bei hoher Sortenvielfalt

mangelhafte Qualität oder Logistikleistung verursacht.

Bei der Qualitätsbeurteilung ist dieser Gedanke bereits erfolgreich umgesetzt (vgl. Reklamationsstatistik): Die Fehlerprotokolle des Wareneingangs, der Fertigung sowie von Fehlern im Feld werden systematisch ausgewertet. Für jede Reklamation werden 400 € Prozesskosten verrechnet, ein Durchschnittswert, der sich aus Prozesskostenbetrachtungen ergab.

Darüber hinaus werden alle direkten externen Kosten der Reklamationsfälle (zum Beispiel Kosten für Nacharbeit, im Beispiel 7482,84 €) berücksichtigt. Die Summe der internen und externen Reklamationskosten wird ins Verhältnis zum Einkaufsvolumen des Lieferanten gesetzt. Damit ergibt sich der Reklamationskostenanteil in Bezug auf das Einkaufsvolumen, im Beispiel 1,73%. Je nach Höhe folgt in der Lieferantenbewertung ein Punktwert, der zwischen 100

quantitativ gemessen, aber bisher noch nicht monetär bewertet. Die Punktwerte der beiden Bereiche, Logistik und Qualität, werden gleichgewichtet zum Lieferantenscore zusammengefasst.

Dieser Score dient als Basis für die Lieferantenklassifizierung, in der klare Eskalationsstufen geregelt sind. Beispielsweise muss ein Lieferant, der als „Poor“ klassifiziert ist, im ersten Jahr einen Maßnahmenplan vorlegen. Gibt es keine Verbesserung, folgen im nächsten Jahr ein Lieferantengespräch und im dritten Jahr ernste Konsequenzen. Preferred Suppliers können sich schrittweise bis zum Innovationspartner entwickeln.

Die transparente monetäre Ausrichtung der Lieferantenbewertung hat im positiven Sinne „Betroffenheit“ ausgelöst. So stieg bei den meisten Lieferanten das Bewusstsein für die Bedeutung der bewerteten Leistungskriterien rasant an. Ferner konnte aufgrund der Kostentransparenz die monetäre Kompensation für die verursachten Non-Conformance-Costs gesteigert werden.

Das System wird weiterhin konsequent fortentwickelt. Lesen Sie hierzu mehr online auf der Webseite von **All about Sourcing** unter: <http://tinyurl.com/2uzrvmc>

Sourcing konkret



In der neuen Serie „Das Beste aus der Praxis“ stellt Prof. Dr. Gerhard Heß, GSO Hochschule Nürnberg, hervorragende Praxisberichte aus Abschlussarbeiten vor, insbesondere

aus dem berufs begleitenden Weiterbildungslehrgang „Beschaffung und Supply Chain Management“ und Masterstudium „Einkauf und Logistik“.



www.beschaffungsstrategie.de

Reklamationen 2009

Lieferant:		Beispiellieferant BR	
Umsatz 2009:		502.450,56 €	
Anzahl der Reklamationen Lieferant:		3	
Anzahl der Reklamationen Kunde:		1	
Verwaltungs- / Regiekosten pro Reklamation:		400,00 €	
Archiv - Nr. EK			
Extern	Intern	Lief.-Nr.:	Rekl.-Nr.:
1	/	74921	20090001
2	/	74921	20090359
3	/	74921	20090482
/	70	74921	222.144.010

Reklamationsk. - Intern - Verwaltungskosten - / Regiekosten	Reklamationsk. - Extern - Feldkosten / Kunde	Rekl. - Art	Reklamationsk. - Intern - Verwaltungskosten - / Regiekosten	Reklamationsk. - Extern - Feldkosten / Kunde
400,00 €	0,00 €	Betrieb	400,00 €	0,00 €
400,00 €	0,00 €	Betrieb	400,00 €	0,00 €
400,00 €	0,00 €	Kunde	0,00 €	7.482,84 €
Zwischensumme:			1.200,00 €	7.482,84 €
Gesamtsumme:			8.682,84 €	
% - Anteil Umsatz:			1,73%	

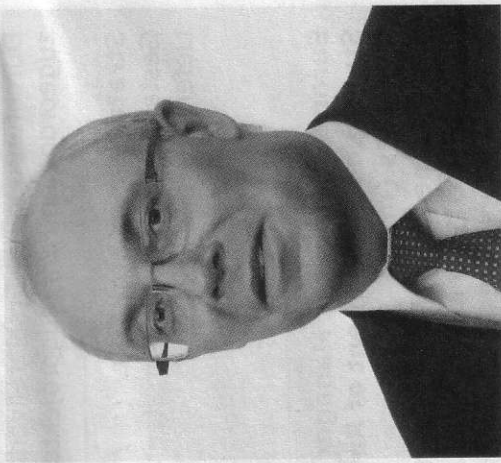
Lieferantenbeurteilung Qualität

40

Beurteilungsschlüssel Qualität:

0,0 % Reklamationsanteil = 100 Punkte
 bis 0,5 % Reklamationsanteil = 80 Punkte
 bis 1,0 % Reklamationsanteil = 60 Punkte
 bis 2,0 % Reklamationsanteil = 40 Punkte
 > 2,0 % Reklamationsanteil = 0 Punkte

Reklamationsstatistik - Beispiellieferant BR
 Non - Conformance - Costs - Einzelleieferant



Georg Dressler, Einkaufsleitung HEGLA GmbH & Co KG, Beverungen