

Serie: Performance Management, Teil 7

Lieferanten strategieorientiert managen

Wie Unternehmen den Wertbeitrag des Einkaufs sinnvoll definieren, messen und steigern können, erfahren Sie in der Artikelserie zum Performance Management. Hier geht um Lieferantenstrategien als Basis in einzelnen Beschaffungsmärkten. Jeder Lieferant muss einen bestimmten Wertbeitrag leisten.

Quick-Wins und kurzfristige Verhandlungserfolge reichen niemals aus, den Wertbeitrag des Einkaufs nachhaltig zu entwickeln. Das Performance Management im Einkauf ist eine Strategie. Sie ist die Voraussetzung für künftige Einkaufserfolge.

MIT DER 15M-ARCHITEKTUR der Supply-Strategie haben wir in den beiden vorangegangenen Artikeln dieser Serie ein Konzept zur strategischen Ausrichtung des gesamten Einkaufs (=Rahmenstrategie) sowie zur Formulierung von Marktstrategien in wichtigen Beschaffungsmärkten (z.B. Gussmarkt, IT-Dienstleistungen) vorgestellt. Im dritten Strategiebaustein der 15M-Architektur geht es um das Entwickeln von Strategien für die wichtigsten Lieferanten. In der Lieferantenstrategie schlägt sich nieder, welchen Wertbeitrag ein Lieferant im Rahmen der Supply-Strategie leisten soll. Die Ableitung der Lieferantenstrategie haben wir gemäß 15M-Architektur in drei Module strukturiert:

- Modul „Neue Lieferanten identifizieren und freigeben“
Soweit gemäß Marktstrategie in einem Markt neue Lieferanten erforderlich sind, wird der Prozess „Suche und Freigabe neuer Lieferanten“ initiiert. Hierbei sollte die Beurteilung der potenziellen Lieferanten vergleichbar zur Lieferantenbewertung aufgebaut sein, um so den Vergleich mit den bestehenden Lieferanten zu vereinfachen.

- Modul „Lieferantenstrategie formulieren“
Die Ergebnisse der Lieferantenbewertung werden den Lieferanten mitgeteilt und je nach Bedeutung des Lieferanten mehr oder minder intensiv besprochen. Es werden Verbesserungsvorschläge vom Lieferanten erwartet. Gegebenenfalls vereinbart man gemeinsame Ziele und Projekte. Zur Dokumentation der Lieferantenstrategie haben sich Lieferantensteckbriefe bewährt (vgl. Bild).

- Modul „Lieferanten bewerten und klassifizieren“
In der Lieferantenbewertung werden die vergangenen Leistungen der Lieferanten mit quantitativen und möglichst auch mit qualitativen Kriterien bewertet. Darüber hinaus sollte man auch die Risiken und Leistungspotenziale der Lieferanten systematisch beurteilen. Schließlich gestaltet sich auf Basis der Lieferantenbewertung die zukünftige Zusammenarbeit mit dem Lieferanten. Die Bewertungsergebnisse und die Anforderungen der Marktstrategie führen zur Lieferantenklassifizierung. Beispielsweise wird mit einem Vorzugslieferanten eine langfristige Zusammenarbeit und somit ein enger Informationsaustausch angestrebt. Innovationspartner werden sogar eng in die Innovationsstrategie und den Entwicklungsprozess integriert.

Supply-Markt	Lieferantenname		intern
Zuständig im Unternehmen	Name	Strategietyp	aktiv
Zuständig bei Lieferant	Name	Standort	D. Ort
Supply-Marktteam	Einkauf	Qualität	Logistik
	Name	Name	Name
Klassifizierung	Int 2007	Int Aktual 2008	Ziel 2008
Lieferantenbewertung	Potenzial	Potenzial	Vorzug
Lieferantenbewertung	89%	82%	90%
Einkauf	84%	83%	87%
Qualität	78%	79%	84%
Logistik	87%	96%	86%
Technik	77%	71%	85%
Leistungsfähigkeit	87%	86%	85%
Leistungsrisiko	20%	25%	15%
EKV in T€	2008	2007	2008
Umsatz des Lieferanten	3.423 €	3.652 €	4.000 €
Umsatzanteil	27.359 €	28.365 €	30.000 €
	13%	13%	14%
Rahmenverträge			
Verträge	Einkaufsbed.	unterzeichnet	Werkzeuge
	Geheimhaltung	unterzeichnet	CSV
	Selbstauskunft	vorhanden	Logistik
Vorgehen	Marktsegmente - Technische Spezialisierung		
	(Bemerkung)		
Segment 1	ja	aktuell	angestrebt
Segment 2	ja	aktuell	angestrebt
Segment 3	ja	umfangreich	208 in 2008 aufgebaut werden
Technik 1	ja	aktuell	angestrebt
Technik 2	ja	aktuell	angestrebt
Angestrebte Ziele und Maßnahmen aus			
Lieferantenbewertung: Supply-Marktstrategie; strategische Prognose			
Einkauf	Transparente	Kalkulation aufbauen	
Qualität	Zahlungsziel verlängern	(oder Konsignationslager)	
Logistik	Anliegersprobleme lösen	CSV auf über 98 %	
Entwicklung	Logistik	ggf. Konsignationslager	
Sonst.	Lieferantenfrüherbindung	mit zwei konkreten Projekten erprob.	Prio B
	Design-Innovation zu		Prio B
Entwicklung der Lieferantenbeziehung (Macht, Attraktivität, Vertrauen)			
	Gemeinsame Projekte intensivieren		Prio B
	Partnerschaft vor Preis		Prio A

Ziele / Treiber

Projekte Maßnahmen

nen Rahmenstrategie, Marktstrategien und Lieferantenstrategien schrittweise konkretisiert.

QUELLEN:

- Heß, Gerhard: Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung: Systematischer Ansatz und Praxisfälle, Wiesbaden, 2. Auf. 2010.
- Heß, Gerhard: Supply-Performance-Management – Den Wertbeitrag im Einkauf steuern, in: Gabath, C. (Hrsg.): Innovatives Beschaffungsmanagement, Wiesbaden 2011, S. 53–88.

Der Autor



Prof. Dr. Gerhard Heß
Institut für Beschaffungsstrategie
www.beschaffungsstrategie.de