

Lieferantenmanagement

# Vom Lieferant zum Partner: Preferred Supplier

Die zunehmende Komplexität der Produktion, steigender Kostendruck, höhere Qualitätsansprüche und eine starke Globalisierung fordern von mittelständischen Unternehmen, nicht nur mit den richtigen Lieferanten zusammenzuarbeiten, sondern ausgewählte Partner schon früh in den Produktentwicklungs- und Wertschöpfungsprozess einzubinden. Daher hat die Schreiner Group ihr Programm „Schreiner Preferred Supplier“ ins Leben gerufen.

Der Einkauf von Bedruckstoffen ist für die Schreiner Group in Oberschleißheim von hoher strategischer Relevanz, denn sie produziert innovative High-tech-Etiketten für unterschiedliche Branchen. Im Jahr 2012 begann man in Anlehnung an die 15M-Architektur der Supply-Strategie nach Prof. Dr. Heß, eine Einkaufsstrategie zu erarbeiten und umzusetzen. Im ersten Schritt wurden die aktuellen Materialgruppen und Lieferanten analysiert. Hier zeigte sich, dass der bisherigen Lieferantenauswahl wenig strategische Kriterien zugrunde lagen und auch die Zusammenarbeit keiner klaren Struktur folgte. Eine definierte Einbeziehung der Lieferanten in den Produktentstehungsprozess gab es nicht. Die Chancen, die ein

solch frühes Einbringen des Lieferantenknow-hows in ein neues Produkt bieten, wurden vielfach nicht genutzt. Aus dieser Analyse heraus erkannte man die Notwendigkeit, ein neues Konzept zur Zusammenarbeit mit Lieferanten ausgesuchter Materialgruppen zu entwickeln.

**AUSWAHL UND KLASSIFIZIERUNG.** Die Basis für den neuen Ansatz der Zusammenarbeit bildet die Materialgruppenstrategie. Im ersten Schritt wird definiert, in welchen Materialgruppen „Preferred Supplier“ und „Strategic Supplier“ benötigt werden. Parallel dazu werden aus der Lieferantenstrategie die Lieferanten ausgewählt, welche in die erweiterte Lieferantenbewertung einbezogen werden. Die-

se werden dann nach den Kriterien Qualität, Logistik, Technologie und Kosten bewertet und als A-, AB-, B- und C-Lieferanten klassifiziert. Zusätzlich wird für diese Lieferanten die „Strategische Passgenauigkeit“ ermittelt. Diese besteht aus zehn eher weichen Kriterien wie zum Beispiel kulturelle Passgenauigkeit, Machtverhältnis, Produktportfolio oder Risikomanagement. Durch die Zusammenführung der Materialgruppenstrategie, der aktuellen Lieferantenbewertung und die der letzten drei Jahre sowie der strategischen Passgenauigkeit entsteht im nächsten Schritt das „Strategie-Performance-Portfolio“. Aus diesem Lieferantenportfolio erfolgt dann die Zuordnung in die Lieferanten-Pyramide mit vier unterschiedlichen Lieferantensklassifizierungen, die ein differenziertes Vorgehen in der Zusammenarbeit bewirken.

**Lieferanten der Klasse 1: „Preferred Supplier“.** Preferred Supplier werden bei jeder Ausschreibung der Materialgruppe angefragt. Sie bekommen die Möglichkeit, sich in regelmäßigen Meetings schon in der frühen Produktentstehungsphase einzubringen. In einem Jahres-Kick-off-Meeting werden Materialbedarfe, Projektideen und Einkaufsvolumina für das folgende Geschäftsjahr abgeglichen, wobei sich der Auftraggeber auf feste Umsätze bzw. auf ein Umsatzwachstum verpflichtet. Im Gegenzug dazu erhält er beim Lieferanten den Status „Preferred Customer“, dieser garantiert eine frühe Exklusivität bei neuen Produkten des Lieferanten, den engen Austausch beider Entwicklungsabteilungen und auch einen Direktzugriff auf das Top-Management des Lieferanten. Durch diese enge und verzahnte Zusammenarbeit ergeben sich Prozessverbesserungen, die nicht zuletzt zu Vorteilen in den Materialkosten und in der Geschwindigkeit der Produktentwicklung führen.

**Lieferanten der Klasse 2: „Strategic Supplier“.** Strategic Supplier werden in der Regel bei jeder Ausschreibung der Materialgruppe einbezogen. Fallweise werden sie auch in den Produktentstehungsprozess einbezogen.

**Lieferanten der Klasse 3: „Serienlieferanten“.** Serienlieferanten liefern bereits in die Serie und werden bei ausgesuchten Ausschreibungen angefragt. Diese Lieferanten werden jedoch nicht in den Produktentstehungsprozess einbezogen.

**Lieferanten der Klasse 4: „Basislieferanten“.** Basislieferanten sind potenzielle Lieferanten und Lieferanten für Nicht-Produktionsmateri-



Manfred Laschinger, Einkaufsleiter der Schreiner Group übergibt den Preis „Preferred Supplier“ an Neil McDonough, Präsident und CEO von Flexcon. (Fotos: Schreiner)

al. Basislieferanten werden fallweise bei Ausschreibungen herangezogen und können bei Bedarf und Eignung in den Lieferanten-zulassungsprozess überführt werden. Eine Einbeziehung in den Produktentstehungsprozess erfolgt hier nicht.

**NUTZEN UND ERSTE ERFAHRUNGEN.** Aus der Zuordnung eines Lieferanten zum „Preferred Supplier“ resultiert ein Programm zur intensiven und integrierten Kooperation in den ausgewählten Materialgruppen. Insgesamt verfolgt die Schreiner Group mit dem Konzept das Ziel, durch eine enge Zusammenarbeit, eine frühe Einbindung, das Einbringen von Know-how und eine schlanke Beschaffungsstrategie die Kostenstruktur in der Lieferkette immer weiter zu optimieren. Die ersten Erfahrungen mit diesem neuen Ansatz zeigen, dass für die Schreiner Group die Konzentration der Zusammenarbeit auf die Lieferantenklasse 1 (Preferred Supplier) und die Lieferantenklasse 2 (Strategic Supplier) eine wesentlich bessere Priorisierung und dadurch einen deutlichen Mehrwert der Arbeit des Einkaufs bewirken. Bis Ende des Jahres 2013 wird dieses Pilotprojekt auf alle Materialgruppen ausgerollt. Erstmals in seiner Unternehmensgeschichte zeichnet Schreiner im März 2013 dieses Jahres einen Lieferanten aus: Die Firma Flexcon erhält die Auszeichnungen „Schreiner Preferred Supplier“ sowie „Supplier of the Year“ für hervorragende Leistungen in den Kriterien Qualität, Logistik, Technologie und Kosten. Die Firma Flexcon, innovatives Unternehmen im Bereich Klebebeschichtungen, Laminierungen und Endbearbeitung dauerhafter Materialien für grafische Anwendungen, elektronische Komponenten, ist langjähriger Partner der Schreiner Group und erfüllte alle ausschlaggebenden Kriterien. Die Auszeichnung „Supplier of the year“ bezieht sich rein auf die Lieferantenbewertung des vergangenen Jahres und wird jährlich neu vergeben.

Die Autoren



Manfred Laschinger, Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH), Einkaufsleiter der Schreiner Group

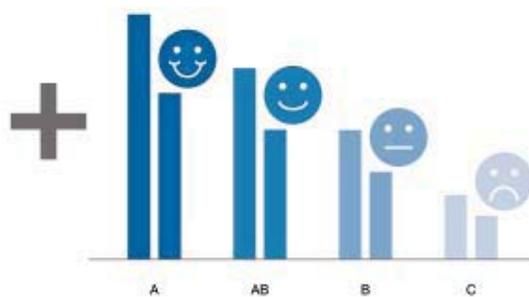


Norbert Kreitmeir, Diplom-Ingenieur (FH) Verfahrenstechnik Papier Kunststoff, Leiter Einkauf Produktionsmaterial

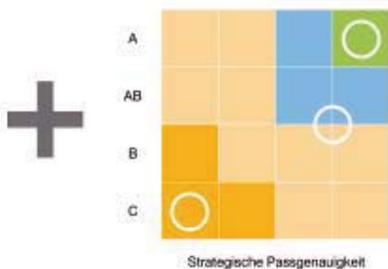
Einkaufsstrategie



Lieferantenbewertung



Leistungsportfolio



Lieferantenpyramide



Prozess der Lieferantensklassifizierung