

Wie wirkungsvoll ist Ihr Lieferantenmanagement?

Von Professor Dr. Gerhard Heß, Georg-Simon-Ohm-Hochschule, Nürnberg

Kaum ein Einkauf verzichtet heute darauf, seine „Lieferanten zu managen“. Die Qualität der Steuerung ist allerdings höchst unterschiedlich. Mit den fünf folgenden Anforderungen an ein ideales Lieferantenmanagement können Sie den Status und die Entwicklungschancen in Ihrem Unternehmen einschätzen.

(1) Systematisches Kriterienset

Ausgangspunkt im Lieferantenmanagement ist in der Regel die Bewertung der Lieferanten mit Hilfe von Kriterien. Wie systematisch ist das Kriterienset definiert? Werden alle Anforderungen an den Lieferanten abgebildet, z.B. an seine Logistik- und seine Qualitätsleistung, an seine Technologie- und Kostenposition? Für die Zusammenarbeit mit den Lieferanten ist allerdings noch bedeutsamer, wie leistungsfähig der Lieferant zukünftig sein wird. So sollte in der Bewertung systematisch zwischen der Beurteilung der vergangenen Leistungen (z.B. Liefertermintreue) und der Bewertung der Entwicklungspotenziale (z.B. zukünftige Logistikpotenziale) unterschieden werden. Ferner müssen die Lieferantenrisiken (z.B. Insolvenzrisiko, Managementrisiko, Standortrisiko) explizit bewertet werden.

(2) Korrekte und transparente Bewertungsbasis

Klassisches Problem vieler Bewertungen ist die Qualität der Datenbasis. Erweist sich die ermittelte (schlechte) Liefertermintreue des Lieferanten als falsch, weil

Veränderungen des Solltermins im ERP-System nicht nachgepflegt wurden oder weil der Wareneingang die Lieferung drei Tage liegen lassen hat, ist dies mehr als peinlich. Benchmarks sollten aber weiter gehen: Auf Knopfdruck sollte bis auf Ebene einzelner Belege nachvollziehbar sein, wie eine schlechte Bewertung zustande kommt, in welchem Werk, bei welchen Artikeln, bei welcher Lieferung. Auch bei der Bewertung qualitativer Kriterien sollten kritische Vorfälle im Zusammenhang mit der Bewertung dokumentiert und kommentiert werden. Zum Beispiel sollte die Unterstützung bei einem Qualitätsproblem im Juli für die Bewertung im folgenden Januar dokumentiert sein.

(3) Keine Bewertung ohne Konsequenz

Werden die Lieferanten auf Basis der Bewertungsergebnisse klassifiziert, zum Beispiel als Vorzugslieferanten, Potenziallieferanten, Basislieferanten und Problemlieferanten? Aus der Einstufung müssen Konsequenzen gezogen werden, z.B. bevorzugte Anfrage bei Vorzugslieferanten oder Einfrieren der Volumina der Basislieferanten. Oder: Werden die Bewertungsergebnisse bei den Vergaben berücksichtigt, beispielsweise mit einem Malus bei schlechten Leistungen in der Vergangenheit.

(4) Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit

Im Lieferantenmanagement müssen alle Abteilungen mit Lieferantenkontakt, z.B. Einkauf, Logistik, Qualität, Entwicklung

zusammenarbeiten. Jede Abteilung sollte die Kriterien ihres Kompetenzbereiches bewerten und ihre Anforderungen an die zukünftige Entwicklung des

Lieferanten einbringen. Idealerweise koordiniert der Einkauf die unterschiedlichen Erfahrungen und Interessen. Im Ergebnis sollten die Prioritäten für die Lieferantenentwicklung geklärt sein.

(5) Kommunikation mit dem Lieferanten und Lieferantenentwicklung

Der Lieferant sollte über die Bewertungsergebnisse informiert werden und eine Chance bekommen, Stellung zu nehmen. Nicht selten beginnt die Fehlleistung des Lieferanten im eigenen Unternehmen. Empfehlenswert ist es deshalb, mit dem Lieferanten das Gespräch zu suchen und die Entwicklung der Zusammenarbeit zu diskutieren. Mit bedeutsamen Lieferanten sollten Entwicklungspläne vereinbart werden, in denen beispielsweise Ziele in Bezug auf die Bewertungskriterien sowie konkrete Maßnahmen zur Realisierung dieser Ziele festgelegt werden. Es versteht sich von selbst, dass diese Ziele und Maßnahmen überwacht und gesteuert werden müssen. **Quelle zum Thema: Gerhard Heß, Supply-Strategie in Einkauf und Beschaffung, Gabler-Verlag 2008**

