

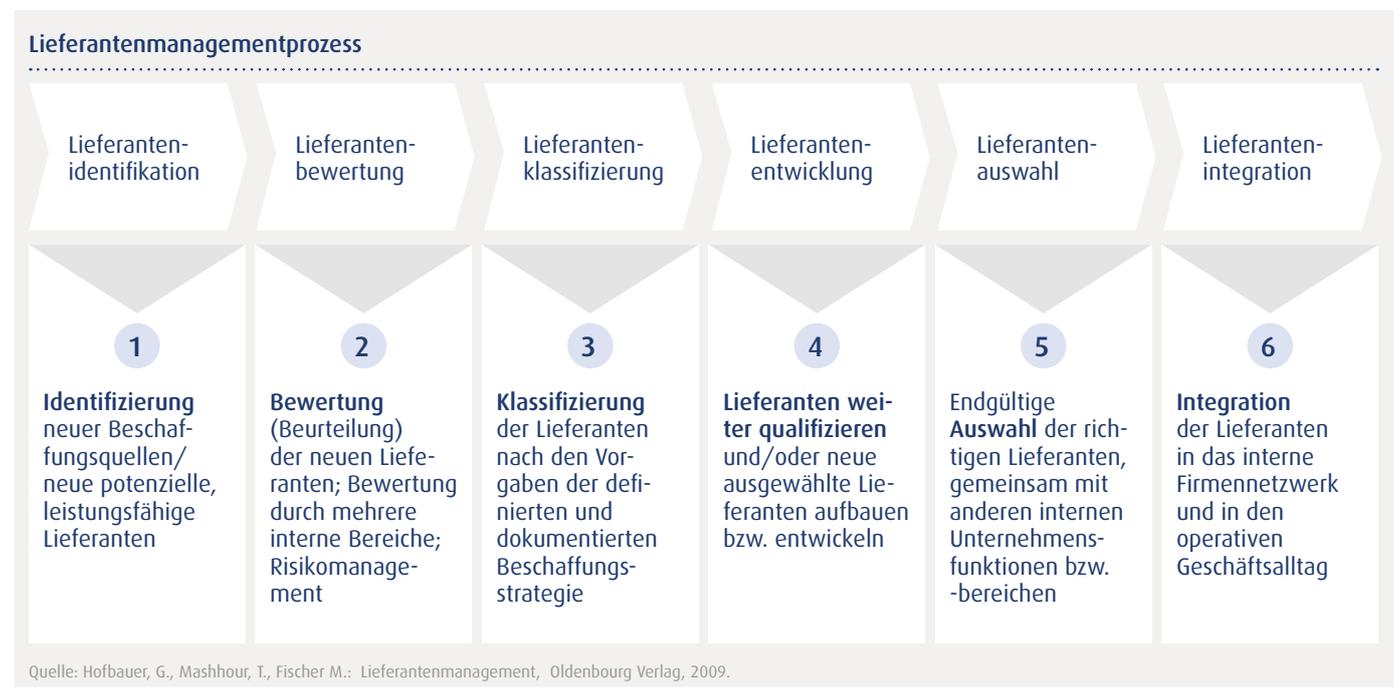
Nachhaltige Profitabilitätssteigerungen durch systematisches Lieferantenmanagement

Die steigende Anzahl von internationalen Anbietern, die zunehmende Diversifizierung und die immer kürzer werdenden Innovationszyklen weisen dem Einkauf die Aufgabe zu, den Kostendruck auf das Unternehmen zu minimieren und den **Prozess der Beschaffung in der Wertschöpfungskette zu optimieren**. Durch den hohen Anteil von zugekauften Materialien ist dies nur über eine systematische Lieferantenauswahl und -bewertung möglich.

Eine der zentralen strategischen Aufgaben des Einkaufs ist die Gestaltung einer Lieferanten-Abnehmer-Beziehung über alle internen Funktionsbereiche mit dem Ziel, durch eine verbesserte Zusammenarbeit mit Lieferanten und Vorlieferanten Produkte oder Dienstleistungen besser, schneller und zu niedrigeren Kosten zu entwickeln, zu beschaffen und herzustellen. Die Kernaufgabe eines solchen Beziehungsmanagements ist, die externen Erfolgspotenziale innerhalb der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung zu identifizieren und zu maximieren. Um die Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und nutzbar zu machen, hat sich eine durch Methoden und Instrumente unterstützte systematische Vorgehensweise bewährt. Hierzu zählt ein in sechs Phasen gegliederter Lieferantenmanagementprozess, der bei konsequenter Anwendung und Umsetzung in vie-

len Unternehmen nachhaltig zu beachtlichen Profitabilitätsfolgen, insbesondere durch die Steigerung der Produkt- und Dienstleistungsqualität, geführt hat (siehe Grafik).

Damit eine möglichst effektive und effiziente Umsetzung des Prozesses gewährleistet wird, ist eine fundierte Aussage über die Produkte und die Lieferanten des Unternehmens erforderlich. Dies setzt voraus, dass die Beschaffungsgüter und Beschaffungsquellen im Vorfeld analysiert, strukturiert und klassifiziert werden (Identifikation). Mit den Ergebnissen aus diesen Vorbetrachtungen wird eine Transparenz bzgl. der Materialien und der Lieferanten geschaffen, die es möglich macht, eine Normstrategie abzuleiten und entsprechende Handlungsalternativen zu evaluieren, den



Einsatz sinnvoller IT-Tools zu beurteilen und das strategische Verhalten gegenüber den Lieferanten festzulegen. Daneben kommt der zweiten Phase (Bewertung bzw. Beurteilung) eine große Bedeutung zu. Hier werden die Lieferanten nach strategischen und operativen Kriterien, die im Vorfeld gemeinsam mit allen internen Funktionsbereichen (Entwicklung, Einkauf, Qualität, Produktion, Logistik) festgelegt wurden, bewertet.

Die Ergebnisse dieser Lieferantenbewertung sind die Eingangsdaten für den darauf folgenden Prozessschritt, der Lieferantenklassifizierung. Hier wird eine hierarchische Strukturierung aller potenziellen sowie bereits im Lieferantenportfolio involvierten Lieferanten erstellt. Diese bildet die Grundlage für die Entscheidungsfindung über eine Lieferanten-Neuaufnahme bzw. über den Verbleib eines Lieferanten im Lieferantennetzwerk.

Ferner kann in Phase vier (Lieferantenentwicklung) eine Aussage bzw. Abschätzung über den zeitlichen, monetären und kapazitären Umfang einer Qualifizierung oder Weiterentwicklung betreffender Lieferanten abgeleitet werden.

Die endgültige Entscheidung über die Aufnahme oder den Verbleib eines Lieferanten im Lieferantenportfolio wird im Prozessschritt der Lieferantenauswahl (Phase fünf) unter der Beteiligung aller involvierten Unternehmensfunktionen getroffen. Die sechste und letzte Phase innerhalb des Lieferantenmanagementprozesses berücksichtigt die Integration der Lieferanten in das interne Firmennetzwerk. Hierbei werden Maßnahmen für eine optimierte Kommunikation, die Involvierung in die unterschiedlichsten internen Geschäftsprozesse wie z. B. Neuentwicklungs- und Produktionsprozesse sowie ein transparentes Controlling von Hard- und Softfacts festgeschrieben und umgesetzt.

Durch den begleitenden Einsatz eines präventiven Risikomanagements bei der Umsetzung des Lieferantenmanagementprozesses werden kritische Ereignisse wie z. B. Anlaufprobleme bei Neuentwicklungen, Versorgungsengpässe oder Qualitätsprobleme rechtzeitig aufgezeigt und ermöglichen so ein frühzeitiges Handeln.

Darüber hinaus sollten ergänzende Aspekte wie

- die Bereitschaft und Akzeptanz für Veränderungen innerhalb des Unternehmens sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene,
- der Aufbau von Organisations- und Ablaufstrukturen, die die fachbereichsübergreifenden strategischen und operativen Lieferantenmanagementprozesse ermöglichen,
- die Schaffung einer Unternehmenskultur, die die neu implementierten Organisations- und Ablaufstrukturen verinnerlicht und akzeptiert und
- eine offene und auf Vertrauen basierende Partnerschaft mit den involvierten Lieferanten im Lieferantennetzwerk berücksichtigt werden, damit die Einführung und Umsetzung eines profitablen Lieferantenmanagements zum gewünschten Erfolg führt.



Autor:
Prof. Aribert Büngers

Trainer der Haufe Akademie, Diplom-Ingenieur. Geschäftsführender Gesellschafter eines Beratungsunternehmens, Dozent an der Technischen Hochschule Mittelhessen.

Unsere Seminarempfehlungen:

88.09 ▶

Lieferanten professionell managen

Ergebnisorientiert – systematisch – nachhaltig

Lernen Sie die Handlungsfelder eines modernen Lieferantenmanagements kennen und erfahren Sie, wie Sie welche Instrumente in Ihrer Praxis einsetzen. Somit steigern Sie Ihre Ergebnisse nachhaltig.

www.haufe-akademie.de/88.09

78.26 ▶

Preis- und Kostenanalyse im Einkauf

Preiserhöhungen abwehren – Preissenkungen durchsetzen

Erarbeiten Sie sich das praktische Instrumentarium der Preis-/Kostenanalyse und Kalkulation, verstehen Sie, wie Lieferanten Preise bilden, welche Tricks sie anwenden und wie Sie Einsparpotenziale gezielt aufspüren.

www.haufe-akademie.de/78.26

Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

www.haufe.de/akademie/newsletter

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter service@haufe-akademie.de