

Totaler Überblick über alle Lieferanten

Viele Einkäufer wissen nicht, welcher Lieferant ihnen welche Beiträge bringt und wer ihnen finanziell schadet. Auch große Unternehmen haben noch Nachholbedarf. Mit Total Supplier Management kann der Einkauf proaktiv überwachen, optimieren – und vor allem gestalten.

TEXT: Sabine Ursel

Die steigende Komplexität der Supply Chain verschiebt die Produkt- und Prozessverantwortung zunehmend auf Lieferanten. Das tradierte Machtgefüge gerät ins Wanken. Durch die zunehmende Abhängigkeit sind heftigere Reibungsverluste vorprogrammiert. Das mindert den Unternehmenserfolg oder gefährdet gar die Wettbewerbsfähigkeit. Dennoch tun sich viele noch immer schwer, die Bedeutung spezieller Risiken konkret zu definieren. So manche Einkaufsabteilung wähnt sich und damit die Versorgung der ganzen Organisation als krisenfest, weil man in separaten Excel-Listen eine Handvoll vermeintlich auffälliger Lieferanten ‚pflegt‘ – immer noch händisch wohlgekerkt. Und wer angesichts einer externen Wertschöpfung von 70 % (Automotive), 80 % (Fertigungsindustrie) oder gar bis 100 % (Handel) lediglich seine Top 50-Lieferanten überwacht, ist bestenfalls marginal vor Kalamitäten geschützt. Viele Einkäufer sind zudem nicht auf Normabweichungen vorbereitet.

Weil heutige Kostenstrukturen die Prozesskosten nicht explizit ausweisen, kann es keine ‚wahrhaftige‘ prozesskostenoptimierte Steuerung der externen Wertschöpfung geben. Nichtwissen und Intransparenz bilden den hausgemachten Nährboden für falsche Annahmen und nachfolgende unkoordinierte Maßnahmen mit ungeplant hohen Kosten. „Viele Unternehmen wissen nicht, wer ihnen welche Beiträge bringt und wer ihnen finanziell schadet“, sagte Prof. Dr.-Ing. Robert Dust von der TU Berlin. Er empfiehlt, das ‚Total Supplier Management‘ (TSM) anzuwenden, eine sinnvolle Steuerung der externen Wertschöpfungsziele auf Risikominimierung bei frühzeitiger Identifizierung von Leistungsdefiziten im Partnernetzwerk.

Innovativer Workflow-Ansatz

TSM gestaltet, überwacht und optimiert das operative SCM und den nötigen Ressourcenbedarf. Und so geht's: Die regelmäßige Bewertung aller Lieferanten basiert auf einem gestuften Vorge-

SRM in der Praxis

Beispiel Wittenstein

Der Mittelständler (Igersheim; 2 600 Mitarbeiter) beherrscht das globale Geschäft für mechatronische Antriebstechnik. Aber: Die Zusammenarbeit mit Lieferanten war dringend zu verbessern. Der neue ganzheitliche Ansatz hat technologische, qualitative und logistische Aspekte im Blick. Im Fokus ist die Prozesskette ‚Gefährdung der Kaufteileversorgung, Struktur- und Prozessdefizite beim Lieferanten, Schwachstellen im Schnittstellen- bzw. Sublieferantenmanagement‘.

Maßnahmen: Produktionssteuerungssystem bei einem ausgewählten Lieferanten; mit Lean-Prinzipien, Coaching der Logistikkette vor Ort, Downloadcenter für relevante Dokumente, interaktivem Lieferantenportal zum Austausch von Liefer- und Projektdokumenten, zentraler Ablage für Lieferantenkontakte, zentraler Ablage von Lieferantendokumenten in SAP, Liste qualifizierter Lieferanten (monatlich automatisiert aus SAP).

Ergebnisse u. a.: transparente Vertrags- und Wertschöpfungskette, Aufbau neuer First und Second Source innerhalb von 8 Wochen (bei Insolvenzbegleitung eines Lieferanten); schrittweise Erhöhung der Liefertreue von 60 % auf 95 %.



hen mit Einsatz von Trends und Softfacts. Eine Lieferantenakte generiert mit 360°-Sicht auf jeden Lieferanten das erforderliche Wissen für durchgängiges, effizientes Risikomanagement. Nach der Dust-Methode lässt sich durch Trend- und Prognoseberechnungen aufzeigen, welcher Lieferant zukünftig Auffälligkeiten zeigen wird. Zur Berechnung werden unternehmenseigene KPIs herangezogen. Ein regelmäßiger bereichsübergreifender Lieferantenlenkungsreis (Mitglieder aus Einkauf, Logistik, Technik, Qualität) entscheidet über situationsgerechte, effiziente Maßnahmen zur Wiederherstellung bzw. Steigerung der Lieferantenleistung. Dieser Kreis nutzt dafür standardisierte Eskalationsmodelle, die ereignisorientierte Risiken wie Lieferantenverlagerung, Katastrophenfälle oder Eigentümerwechsel beschreiben. Eine Watchlist (präventive Bewertung der gesamten Lieferantenbasis) bietet die transparente Entscheidungsgrundlage für adäquate Maßnahmen bei kritischen Lieferanten. Für belastbare Datenqualität sorgt ein ‚Data Checker‘. Dieser prüft Informationen auf Plausibilität, Validität und Verfügbarkeit. So filtert er zum Beispiel ungeeignete Kennzahlen in Sachen Reklamationsquote und passt die Interpretation an. „Datenerfassung ist immer hypothesenbasiert“, erläuterte Martin Grastat, Qualitätsstrategie der Fakultät Verkehrs- und Maschinensysteme an der TU Berlin. Ziel sei die Voraussage, wann ein bestimmter Zustand erreicht wird, etwa eine bestimmte Verschleißgrenze.

„Erfolgreiche Lieferantenprojekte basieren auf standardisiertem Vorgehen mit einer Toolbox für präventive und reaktive Projekte“, so Robert Dust. Präventiv lassen sich zum Beispiel Lieferantengutachten, -coaching, -prozessanalyse sowie Anlauf, Hochlauf und Auslauf managen. Reaktiver Natur sind Projekte bei Lieferanten- beziehungsweise Eigentümerwechsel, Insolvenzmanagement, Verlagerungssupport oder Werkzeugmanagement.

Fakt ist: Unternehmenserfolge sind abhängig von Lieferanten. Und es reicht auch nicht, lediglich Fehler zu sanktionieren. Der Einkauf muss sich als Gestalter bzw. Absicherer digitalisierter Partnernetzwerke und Businessmodelle beweisen. Das geht nur, wenn er sich tool-basiert ganzheitlich Transparenz über Partner (und Sublieferanten) verschafft. TSM erleichtert beziehungsweise ermöglicht die Steuerung. ■



„Man braucht das Commitment der Kollegen aus Qualität, Controlling, Logistik und IT.“
Prof. Robert Dust,
TU Berlin

Bild: Carolin Wolf

Conrad optimiert meinen Einkaufsprozess.

- ✔ Ein breites Produktspektrum für jeden Bedarf
- ✔ Ein stetig wachsendes Spezialsortiment inklusive Sonderbeschaffungen
- ✔ Individuelle Betreuung für Businesskunden



Niklas M., Teamleiter Einkauf,
bb-net media GmbH

Entdecken Sie die Plattform für Ihr Business
unter conrad.de/business

CONRAD