

Herausgeber:
Professor Dr.
Horst Hartmann

Praxisreihe Einkauf
Materialwirtschaft
Band
11

Horst Hartmann

Lieferantenmanagement

Gestaltungsfelder, Methoden,

Instrumente

mit Beispielen aus der Praxis

4. Auflage



Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Lieferantenmanagement

Horst Hartmann

Lieferantenmanagement

**Gestaltungsfelder, Methoden, Instrumente
mit Beispielen aus der Praxis**

Band 11

Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft

Herausgegeben von

Prof. Dr. Horst Hartmann

4. überarbeitete und erweiterte Auflage

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://www.ddb.de> abrufbar.

© 4. überarbeitete und erweiterte Auflage,
Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach 2019
Druck: CBS – Canon Business Service, Erfurt
ISBN: 978-3-88640-253-3

Inhaltsverzeichnis

1.	Der Einkauf im Wandel	
	Vom Bestellexperten zum wertorientierten Marketingstrategen	16
1.1	Veränderung der Kunden-Lieferantenbeziehungen im Rahmen eines globalen wirtschaftlichen Umfelds	17
1.2	Veränderte Aufgabenstellung des Einkaufs	19
1.3	Der Einkauf als Innovationspartner der Entwicklung	22
1.4	Lieferantenmanagement als Kernaufgabe des strategisch orientierten Einkaufs	24
1.4.1	Lieferantenmanagement ist immer Beziehungsmanagement	26
1.4.2	Lieferantenmanagement mit System	27
1.4.3	Schwerpunkte in der Aufgabenstellung	31
1.5	Lieferantenmanagement unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit	36
2.	Methoden eines optimierten Lieferantenmanagements	39
2.1	ABC-Analyse der Lieferanten	40
2.2	Portfolio-Analyse der Lieferanten	42
2.3	Ziel- und Strategiebildung auf Benchmarking-Basis	44
2.4	Lieferantenmonitoring	46
3.	Aufbau, Entwicklung und Pflege der Kunden-Lieferantenbeziehungen	48
3.1	Verhandlungen mit Lieferanten sind unter Beachtung des Win-Win-Aspekt zu führen	48
3.1.1	Voraussetzungen einer kooperativen Verhandlungskultur	48
3.1.2	Änderung der Gesprächsinhalte	52
3.2	Lieferanteninformation und -kommunikation sind ein „Muss“	54
3.3	Lieferantenbesuche sind auch im digitalen Zeitalter unverzichtbar	55
3.4	Lieferantentage bieten vielseitige Gestaltungsmöglichkeiten	56
3.4.1	Grobkonzept eines Lieferantentages	56
3.4.2	Eingrenzung der Lieferanten	58
3.4.3	Follow-up des Lieferantentages	59
4.	Aussagefähiges Lieferantenbewertungssystem als entscheidungsrelevantes Instrument	60
4.1	Konzeptioneller Aufbau eines Lieferantenbewertungssystems	61
4.2	Problematik der Kriterienvielfalt	65
4.2.1	Festlegung der Zuverlässigkeitskriterien (Modul I)	66
4.2.2	Festlegung der Potenzialkriterien (Modul II)	66
4.3	Differenzierter Ansatz zur Lösung der Gewichtungproblematik	68
4.3.1	Gewichtung der Zuverlässigkeitskriterien (Modul I)	69

4.3.2	Gewichtung der Potenzialkriterien (Modul II)	69
4.4	Standardisierung der Bewertungsregeln	70
4.4.1	Bei den messbaren Kriterien zur Bewertung der Lieferleistung ist Datenpflege das „A und O“	71
4.4.2	Die Problematik bei der Bewertung nicht-messbarer Kriterien	72
4.4.3	Beachtung von Sonderfällen steht im Einklang mit dem Grundsatz der Eindeutigkeit	73
4.5	Die Lieferantenbewertung ist keine Einbahnstraße – Lieferantengespräche als Basis partnerschaftlicher Zusammenarbeit	75
5.	Lieferantenentwicklung – Optimierung des Lieferantenportfolios durch gezielte Maßnahmenplanung	79
5.1	Zielgerichtete Lieferantenentwicklung	80
5.2	Strategien der Lieferantenentwicklung	83
5.3	Maßnahmenplanung	86
5.3.1	Lieferanten-Workshops	89
5.3.2	Kaizen-Training	91
6.	Lieferantenkooperation – Partnerschaft als Strategiekonzept	94
6.1	Optimierung der Lieferantenzahl	94
6.2	Wie definiert man „Partner“?	100
6.3	Win Win-Partnerschaften	102
6.4	Erfolgsfaktoren einer Lieferantenpartnerschaft	105
7.	Lieferantenintegration – Innovatives Partnering als Strategiekonzept	107
7.1	Innovationspartnering mit Lieferanten	107
7.2	Earliest Supplier Involvement	109
7.3	Präventives Risikomanagement	114
7.4	Technologiemarketing als strategisches Handlungsfeld	117
8.	Lieferantencontrolling – Zielführendes Instrument eines professionellen Lieferantenmanagements	119
8.1	Lieferantencontrolling als Steuerungs- und nicht als Kontrollinstrument	119
8.2	Operatives Lieferantencontrolling	121
8.3	Strategisches Lieferantencontrolling	123
8.4	Kombiniertes operatives und strategisches Controlling sowie unternehmensübergreifende Konzepte	125
8.5	Lieferantencontrolling als Erfolgsfaktor	128
8.6	Erfolgsfaktoren und Risikofaktoren des Lieferantenmanagements	129

9.	Aufbau eines effizienten Netzwerkmanagements als Erfolgsfaktor für den Mittelstand am Standort Deutschland	134
9.1	Grundprinzipien zur Gestaltung von Netzwerken	134
9.2	Die Umsetzung des Netzwerk-Konzeptes	135
9.2.1	Ausgangspunkt des Bereichs Supply Chain Management	135
9.2.2	Das Ergebnis des umgesetzten Netzwerk-Konzeptes	142

Anhang

Checklisten aus der Praxis

Checkliste 1:	Fragebogen für Lieferantenprofil	148
Checkliste 2:	Lieferanten-Selbstauskunft/Besuchsbericht	153
Checkliste 3:	Neue Lieferanten	155
Checkliste 4:	Teile-Konstruktion-Lieferant	159
Checkliste 5:	Leitfaden Einkaufsverhandlung	161
Checkliste 6:	Vorbereitung Jahrespreisverhandlung	165
Checkliste 7:	Systemlieferant	169

Literaturverzeichnis	172
----------------------	-----

Stichwortverzeichnis	174
----------------------	-----

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Schlüsselrolle der Lieferanten im Wertschöpfungsprozess	18
Abbildung 2:	Neue unternehmensinterne und unternehmensübergreifende Konzepte zur Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit	19
Abbildung 3:	Gestaltungsfelder und Instrumente eines Lieferantenmanagementsystems	28
Abbildung 4:	ABC-Verteilung der Lieferanten (Praxisbeispiel)	41
Abbildung 5:	Portfolio-Analyse der Lieferanten	43
Abbildung 6:	Ziel- und Strategieformulierung auf Benchmark-Basis	44
Abbildung 7:	Benchmarking-Vergleichsmaßstäbe	46
Abbildung 8:	Gesprächsinhalte im Wandel der Lieferantenbeziehungen	52
Abbildung 9:	Fragebogen zur Lieferantenselbstauskunft (Praxisbeispiel aus der Maschinenbaubranche)	64

Abbildung 10:	Gewichtetes Gesamtergebnis der Lieferantenqualität (Beispiel)	65
Abbildung 11:	Modulare Struktur der Kriterienblöcke (schematische Darstellung)	65
Abbildung 12:	Kriterienblock „Service“ als Beispiel für die Zuordnung von Teilkriterien	68
Abbildung 13:	Checkliste zum Kriterienblock „Service“	73
Abbildung 14:	Entwicklungsstrategien unter Berücksichtigung der Klassifizierung und strategischen Bedeutung	84
Abbildung 15:	Stärken-Schwächen-Profil eines Lieferanten	87
Abbildung 16:	Ziel- und Entwicklungsplan (stark vereinfachte Darstellung)	87
Abbildung 17:	Ablauf des Kaizen-Workshops (Praxisbeispiel)	93
Abbildung 18:	Lieferantenpyramide	96
Abbildung 19:	Schema zur Bewertung vorhandener Lieferantenpartnerschaften (Praxisbeispiel)	98
Abbildung 20:	Realisierungsstufen zur Neugestaltung von Lieferantenpartnerschaften	99
Abbildung 21:	Lieferantenintegration in den Produktentstehungsprozess	112
Abbildung 22:	Lieferantenbeitrag in den einzelnen Produktphasen (schematische Darstellung)	113
Abbildung 23:	Instrumente eines präventiven Risikomanagements (Praxisbeispiel)	114
Abbildung 24:	Lieferantencontrolling: Steuern, nicht kontrollieren	120
Abbildung 25:	Operatives Lieferantencontrolling – Auswertungstableau	122
Abbildung 26:	Die Umsetzung des Netzwerk-Konzepts	136
Abbildung 27:	Mehrstufiges Lieferantenmanagement	139

Verzeichnis der Beispiele

Beispiel 1:	Organisierte Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Entwicklung	22
Beispiel 2:	Lieferantenmanagementsystem in einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie	32
Beispiel 3:	Nachhaltiges und effizientes Lieferantenmanagement in einem mittelständischen Unternehmen (Praxisbeispiel)	33
Beispiel 4:	Lieferantentag einmal anders	57
Beispiel 5:	Problematik kompensatorischer Effekte – Festlegung von Mindestmengen	74

Beispiel 6:	Implementierung von Schulungsmaßnahmen bei Einführung von integrierten Kanban-Systemen in einem mittelständischen Unternehmen	76
Beispiel 7:	Verfahrensanleitung zur Lieferantenentwicklung (Praxisbeispiel)	79
Beispiel 8:	Lieferantenaudit und Lieferantenbewertung als Systemelemente zur Lieferantenqualifizierung in einem mittelständischen Unternehmen der Fahrzeugindustrie	81
Beispiel 9:	Abgestufter Lieferantenentwicklungsprozess (Praxisbeispiel)	84
Beispiel 10:	Lieferantenentwicklungsplanung	87
Beispiel 11:	Lieferanten-Workshops als Support-Maßnahme (Praxisbeispiel)	89
Beispiel 12:	Kaizen-Training als Support-Maßnahme (Praxisbeispiel)	91
Beispiel 13:	Aktionsparameter einer Partnerschaft im Mittelstand (Praxisbeispiel)	101
Beispiel 14:	Bausteine und Ziele eines Innovationspartnerings (Praxisbeispiel)	108
Beispiel 15:	Cooperative Engineering als Aktionsfeld des wertschöpfenden Einkaufs in einem mittelständischen Unternehmen des Maschinenbaus	109
Beispiel 16:	Projektorientiertes strategisches Lieferantencontrolling im Rahmen eines Wertanalyse-Projektes mit Lieferanten	125

Verzeichnis der Abkürzungen

B2B	Business-to-Business
BIP	Best in Practice
CRM	Customer-Relationship-Management
DFÜ	Datenfernübertragung
EDI	Electronic Data Interchange
E-Kanban	Elektronische Kanban
ERP	Enterprise Resource Planning
FMEA	Fehler-Möglichkeit-Einfluss-Analyse
IKS	Integrated Kanban System
KI	Künstliche Intelligenz
KSM	Key Supplier Management
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LBS	Lieferantenbewertungssystem
LMS	Lieferantenmanagementsystem
MoB	Make-or-Buy
OEM	Original Equipment Manufacturing

QSV	Qualitätssicherungsvereinbarung
RMS	Risikomanagementsystem
SRM	Supplier Relationship Management
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TOCO	Total Cost of Ownership
TQM	Total Quality Management
VA	Verfahrensanweisung
VMI	Vendor Managed Inventory

Vorwort

Der zugekaufte Anteil der Wertschöpfung gewinnt ständig an Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens. Die Leistungsfähigkeit der Lieferanten ist daher entscheidender Erfolgsfaktor. Die zentrale Rolle des strategischen Einkaufs für das übergreifende Management der Wertschöpfungskette muss nicht nur erkannt, sondern konkret in ein ganzheitliches Konzept umgesetzt werden. Denn Lieferantenmanagement ist keine Eintagsfliege, sondern zielt auf eine kontinuierliche Verbesserung des Lieferantenportfolios ab.

In diesem als Band 11 der Schriftenreihe Einkauf / Materialwirtschaft erscheinenden Buches werden die Gestaltungsfelder, Instrumente und Methoden unter Einbeziehung konkreter Praxisbeispiele behandelt. Dabei gilt es, u. a. auf folgende Fragestellungen den aufmerksamen Leser eine Antwort zu geben:

- Was zeichnet ein professionelles Lieferantenmanagement aus?
- Wie ist Key Supplier Management methodisch anzugehen?
- Lieferantenbeziehungen, Verhandlungsführung, Bewertungsverfahren, Controlling. Was muss angepasst werden?
- Was zeichnet Partner-Lieferanten, was Win-Win-Partnerschaften aus? Portfolio-Optimierung, Lieferantenpyramide. Wie ist vorzugehen?
- Wie sind Lieferanten-Entwicklungsmaßnahmen konkret umzusetzen?
- Welche Support-Maßnahmen sind praxisgerecht? Wie sind Lieferanten-Workshops zu organisieren?
- Earliest Supplier Involvement. Vision oder Realität?
- Chancen und Risiken einer Lieferantenpartnerschaft

Auch wenn für die Umsetzung eines professionellen ganzheitlichen Lieferantenmanagements die althergebrachte Weisheit zutreffend ist, nach der „nicht alles das sein muss, was es zu sein scheint“, so sollte doch grundsätzlich diese komplexe Aufgabenstellung in die strategische Projektplanung der Unternehmensführung und der einzelnen Unternehmensbereiche eingebunden sein. Das Buch kann in diesem Zusammenhang den „roten Faden“ für die Umsetzung und Weiterentwicklung eines professionellen Lieferantenmanagements bilden. Checklisten und Verfahrensrichtlinien bieten neben zahllosen Praxisbeispielen hinreichend Anregungen zur Identifikation der jeweils machbaren Best Practice.

Für die Unterstützung, die ich bei der Materialsammlung und der Abfassung des Manuskriptes von vielen Unternehmen und Personen erhalten habe, möchte ich mich an dieser Stelle herzlich bedanken. Ohne diese bereitwillige Mithilfe wäre eine praxisgerechte Abhandlung undenkbar.

Horst Hartmann
Februar 2004

Vorwort zur 2. erweiterten Auflage

Lieferantenmanagement ist Beziehungsmanagement. Dabei sollte der Lieferant nicht als Auftragnehmer, sondern als Partner betrachtet werden, dessen Bedürfnisse und Wünsche – wie die eines Kunden – vom Einkauf berücksichtigt werden sollten. Dieses moderne Konzept der Reverse Kunden-Lieferantenbeziehungen signalisiert, dass Lieferantenmanagement weitaus mehr sein sollte als eine Alltagsroutine in „modernem Gewande“. Vielmehr sollte Lieferantenmanagement mit den Gestaltungsfeldern Lieferantenentwicklung, -kooperation und -integration als Kernaufgabe des Strategischen Einkaufs angesehen werden. Dabei sollte als Basis ein leistungsfähiges Lieferantenbewertungssystem, das Stärken und Schwächen eines Lieferanten deutlich erkennbar macht, vorhanden sein, um zugleich ein zielführendes Lieferantencontrolling zu ermöglichen.

Das vorliegende Fachbuch deckt nicht nur alle Facetten eines professionell angelegten Lieferantenmanagement ab. Vielmehr wurde die Neuauflage um einen ausführlichen Praxisreport erweitert. Dieser signalisiert, dass Lieferantenmanagement auch in mittelständischen Unternehmen eine innovative Strategie sein kann. In mehreren Phasen hat die WITTENSTEIN AG ein Netzwerk leistungsfähiger Lieferanten in der Region aufgebaut, von dem beide Seiten profitieren.

Ein Blick in den meisten Einkaufsabteilungen dürfte zeigen, dass Lieferantenmanagement nach wie vor nicht viel mehr ist als ein Schlagwort. Letztendlich sind neben ressourcenbedingten Voraussetzungen Initiative und Motivation der Schlüssel für den Erfolg. In den zahllosen Praxisbeispielen und vor allem in dem Erfahrungsbericht der WITTENSTEIN AG findet der aufmerksame und interessierte Leser Orientierungshilfen für eine angepasste Umsetzung im eigenen Einkauf.

Horst Hartmann
im Winter 2009

Vorwort zur 3. Auflage

In der Einkaufspraxis zeigt sich häufig eine Vermengung organisatorischer, operativer und strategischer Aufgaben. Im Tagesgeschäft werden aktuelle Beschaffungsmaßnahmen zur unmittelbaren Sicherstellung der Versorgung bevorzugt. Damit werden mittel- und langfristig angelegte Strategien und Aktivitäten im Einkauf vernachlässigt. Das schlägt sich auch in nicht fundierten Lieferantenmanagementkonzepten nieder, wodurch erhebliche Potenziale verschenkt werden.

Kerngedanke eines professionell angelegten Lieferantenmanagements ist es, alle diesbezüglichen Aktivitäten wertorientiert zu gestalten und zu managen. Unter diesem Aspekt sind auch die Strategiefelder einer gezielten Lieferantenentwicklung, -kooperation und -integration vom Einkauf in den immer komplexer werdenden Entscheidungsprozess einzubeziehen. An die Stelle einer einseitigen Fokussierung auf den Preis sollte als Messgröße für den Einkaufserfolg der Wertbeitrag treten, den der Einkauf im Zusammenwirken mit ausgewählten leistungsfähigen Lieferanten erzielen kann. Die Zeiten, in denen Einkäufer in erster Linie als kostensparende Bestellexperten angesehen werden, sollten damit endgültig vorbei sein.

Die Sichtweise eines wertorientierten Lieferantenmanagement-Konzeptes schließt Nachhaltigkeitsaspekte ein. Dieser bei der Identifikation umweltbewusster Lieferanten zu beachtende Gesichtspunkt fließt in die nunmehr erscheinende 3. Auflage ein. Darüber hinaus hat der Verfasser es für erforderlich gehalten, einige Abschnitte des vorliegenden Fachbuches komplett zu überarbeiten, um dem Leser eine aktuelle Version des zukunftsweisenden Themas zu bieten. Durch Einbeziehung einiger weiterer Praxisbeispiele sollen wegweisende Lösungsansätze angeboten werden.

Es lässt sich absehen, dass die Steuerungsfunktion des Einkaufs, die vor allem in einem zielgerichteten Lieferantenmanagement ihren Niederschlag findet, in Zukunft verstärkt herausgefordert wird. Der Verfasser hofft, dass nicht zuletzt aus diesem Grunde auch die dritte Auflage des Fachbuches wiederum entsprechende Resonanz findet und ist für Verbesserungen und Ergänzungsvorschläge stets dankbar.

Horst Hartmann
Frühjahr 2015