



Wie Unternehmen die Weichen für ein erfolgreiches Lieferantenmanagement stellen.

Partner brauchen Zuwendung

LIEFERANTENMANAGEMENT Von Auswahl, Zuneigung, Hochzeit, Kontrolle, Ertüchtigung bis Scheidung: Die Beziehung von Einkauf und Lieferant gleicht dem Auf und Ab in einer Ehe. Wie lässt sich die Partnerschaft optimal gestalten? Zweiter Teil der Serie Einkauf.

Die Vernetzung mit globalen Lieferpartnern macht das Beziehungsmanagement zunehmend komplexer. Dass die Leistung der Partner direkten Einfluss auf die eigene Performance hat, wird nicht ernsthaft bestritten. Dennoch ist branchenunabhängig so manches Unternehmen noch nicht in der Lage, die Prozessschritte hinsichtlich Auswahl, Identifikation, Analyse, Bewertung und Entwicklung der Lieferanten auf Basis einer detaillierten Strategie hinreichend zu managen. Der Einkauf muss proaktiv auch Alternativen vorhalten, um umgehend auf Marktveränderungen und Krisen aller Art reagieren zu können. Zudem sind Bereiche wie Sustainability und Compliance entlang der Wertschöpfungskette durchgängig zu etablieren.

„Unabhängig von Größe oder Branche sind diejenigen Organisationen Vorreiter, die Lieferantenmanagement als Werttreiber identifizieren und eine Strategie konsequent umsetzen“, sagt Oliver Kreienbrink, Geschäftsführer der VDMG consult GmbH. Compliance- und Governance-Anforderungen haben zuletzt auch bei KMU das

Bewusstsein für ein integriertes strategisches Lieferantenmanagement geschärft. „Wir haben KMU kennengelernt, die auch ohne spezielle Software, also lediglich auf Excel-Basis, eine hohe Transparenz über ihre Lieferketten haben“, berichtet Kreienbrink. Das unterstreiche die Bedeutung des richtigen Contents.

Die Steuerung der globalen Lieferketten sollte indes besser auf einer zentralen Datenbank beruhen, die auch Bausteine wie Vorlieferanten und Risikobewertung integriert. Allerdings ist der Einsatz neuester Software noch kein Indiz für bessere Er-

gebnisse und mehr Qualität bei Produkten und Prozessen. Christoph Streng, Senior Director Engagement Management beim Lösungsanbieter BravoSolution, hat festgestellt, „dass so manches Einkaufsteam bereits implementierte aktuelle Programme nicht in allen Ausprägungen nutzt“. Nicht selten fehle auch Methodenwissen. Streng warnt vor einer „zu starken Fokussierung auf operative, transaktionale Aspekte und rein einspargetriebene Aktivitäten“. Es gelte dringend, wichtige Kennzahlen der Lieferanten in allen Bereichen parat zu haben. Wichtig sei „Weitsicht auf langfristigen, innovativen Wertbeitrag“.

Strategische Partner gefragt

Bei großen Unternehmen mangelt es in der Regel nicht an der technischen Ausstattung. Hausgemachte Probleme – wie unflexible Strukturen, Kommunikationsdefizite, Reibungsverluste bei der Lieferantenanbindung – halten hier zuweilen den Fortschritt unnötig auf. Laut Oliver Kreienbrink verbieten sich Aussagen von Praktikern, wonach „der Gesamtaufwand zu hoch“ sei oder ein „Management der Lieferantenbasis ausschließlich auf Kosteneinsparung zu zielen“ habe.

„Um dem immer größer werdenden Druck von Innovation und einem Sich-Selbst-Neu-Erfinden standzuhalten, sind innovative strategische Partner als Lieferanten gefragt“, meint Christoph Streng. Als echter Partner könne und wolle sich aber nur derjenige verstehen, der sich nicht von seinen Kunden hinsichtlich Marge bis ins Letzte ausgequetscht fühle. „Cost Avoidance“ heißt der Ansatz bei erfolgreichen Unternehmen.

Ulrich Weigel, Einkaufschef bei der Leica Camera AG, verweist auf die Früheinbindung des Einkaufs schon bei

LOGISTIK HEUTE-Serie



Einkauf

Teil 1 (9/2017): Einkauf 4.0

Teil 2 (10/2017): Lieferantenmanagement

Teil 3 (11/2017): Trends im E-Procurement

der Produktentwicklung: „Im Interesse des Unternehmens ist zu verhindern, dass sich Verkäufer mit Ingenieuren und Produktmanagern am Einkauf vorbei verheiraten.“ Der Einkauf müsse seine Position und Moderationsfunktion deutlich machen. Ansonsten würden Kosten in die Höhe getrieben, anstatt sie zu vermeiden.

Wer die Potenziale des Lieferantenmanagements hinsichtlich Transparenz, Steuerung und steter Qualitätsverbesserung nutzen will, kommt um Investitionen in adäquate IT-Unterstützung nicht herum. Excel vermag nicht anzuzeigen, welche Lieferanten in Konkurrenz stehen und welche Bündelungseffekte auf einen Best-in-Class-Lieferanten im Gesamtunternehmen überhaupt möglich sind. Nur intelligente Softwarelösungen können dabei helfen, Standards zu definieren und Prozessschritte inklusive Controlling und Reporting so weit zu automatisieren, dass Vorteile und Mehrwert für alle Beteiligten deutlich werden. Christoph Strengs Rat: „Automatisierung von einfachen, wiederkehrenden Standardabläufen bei gleichzeitiger Nutzung systemseitig bereits bewerteter strategischer Entscheidungsvorschläge.“

„Die Software muss allerdings in die Gesamtstrategie passen“, betont VDMG-Experte Kreienbrink. Beispiel: Soll die Qualifizierung im Lieferantenmanagement-Tool stattfinden, dann müsse auch eine Schnittstelle zum ERP-System für die Stammdaten vorhanden sein. Oder: Werde ein Lieferant im ERP gesperrt, dann sollte dieser auch im Lieferantenmanage-

ment-Tool für Bewertungen oder Anfragen gesperrt werden. Das zu synchronisierende Blocking zwischen ERP und strategischem Tool birgt laut Christoph Streng allerdings auch Gefahren, wie etwa Lieferausfälle. Oliver Kreienbrink warnt davor, sich durch Einsatz zu vieler Tools zu verzetteln: „Informationen mutieren schnell zu Karteileichen, wenn der Überblick erst einmal verloren gegangen ist. Das passiert leider häufig.“

Ein wesentliches Ziel ist, im Abwärtstrend befindliche Zulieferer rechtzeitig zu



„Passung hat bei uns Vorrang.“

Ulrich Weigel,
Bereichsleiter
Einkauf und stell-
vertretender COO,
Leica Camera

identifizieren und nicht erst dann, wenn sie am Ende „plötzlich“ als Schlechtleister aufpoppen. Zumindest den strategisch Wichtigen sollte frühzeitig eine belastbare Perspektive geboten werden, um sie ans eigene Unternehmen zu binden.

Leica-Einkaufschef Weigel zieht dabei den Faktor „Eignung“ bei der Auswahl der Lieferanten im Zweifel erst in zweiter Linie als Maßstab heran: „Passung, also willig und strategiekonform, hat bei uns Vorrang, weil sich so bessere Ansätze zur Weiterentwicklung des Partners bieten.“

Er rät zu – anfangs strengen – halbjährlichen Lieferantenbewertungen, die sich als gute Basis für Verhandlungen heranziehen lassen. Weigel bezeichnet sich als „Anwalt des Lieferanten“, aber auch als dessen „Erziehungsberechtigten“; dabei seien auch pädagogische Fähigkeiten gefragt. Eine Partnerschaft klappt freilich nur, wenn beide Partner den Austausch von Informationen ernst nehmen. Das bedeutet zugleich: „Ein guter Einkauf lässt sich auch vom Lieferanten einschätzen, etwa über eine anonyme Bewertungsseite“, meint Oliver Kreienbrink.

Scheidung als letzter Ausweg

Wer seine Lieferpartner professionell und nachhaltig steuern, integrieren, erziehen und fördern, also bei der Entwicklung stringent begleiten will, der muss freilich erst einmal vor seiner eigenen Haustür kehren, bevor die „Hochzeit“ ausgerichtet wird. Voraussetzung für nachhaltige Erfolge einer auf Langfrist angelegten Partnerschaft sind Transparenz auch über eigene Prozesse sowie belastbare projektbezogene Daten, die auf Fakten beruhen. Erst wenn Kommunikation und Ziele nicht mehr zueinander passen, wenn Zuwendung versagt hat, sollte eine Scheidung der letzte Ausweg sein. Wer dann wieder aufwendig einen Partner sucht und diesen „passend“ machen muss, hat viel Zeit und Geld zu investieren. mp

Autorin: **Sabine Ursel**, freie Journalistin, Wiesbaden.

VANDERLANDE

Zuverlässiger Partner für Logistikprozessautomation mit Mehrwert

Your order has just been shipped!

Estimated delivery time:
16:45:23

Vanderlande ist weltweit einer der führenden Generalunternehmer in der Logistikprozessautomation und auf Lösungen für den Lebensmitteleinzelhandel, Fashion sowie E-Commerce spezialisiert. Die innovativen Systeme, intelligente Software und Life-Cycle-Services von Vanderlande ermöglichen die Umsetzung einer schnellen, zuverlässigen und effizienten Automationstechnologie.

› vanderlande.com

MOVING YOUR BUSINESS FORWARD