

## Lieferantenmanagement

### Wie wichtig ist die Integration der Lieferanten?

Nach der Wirtschaftskrise ist einerseits ein effizientes, flexibles und strategisch gesteuertes Supply Chain Management der zentrale Treiber der Unternehmensentwicklung. Andererseits sind bei den bestehenden Markt-, Preis- und Ausfallrisiken verlässliche Partnerschaften absolut notwendig. Der aktuelle Trend im Einkauf ist daher ein ausbalanciertes Lieferantenmanagement, in dem Kostenoptimierung, Nachhaltigkeit, Risikomanagement und Wertschöpfung im Einklang zueinander stehen. Voraussetzung ist eine weitreichende Integration der Lieferanten in das Unternehmen. Theorie und Praxis weichen in diesem Punkt deutlich voneinander ab, denn die Tiefe der Einbindung hängt von verschiedenen Faktoren ab: Vorhandene Strukturen, Leistungsschwankungen des Lieferanten sowie das Marktumfeld müssen bei der Ausgestaltung der Lieferantenintegration berücksichtigt werden.

#### Vom Lieferantenmanagement profitieren beide Parteien

Ein systematisches Lieferantenmanagement, auch Supplier-Management genannt, greift in die gegenseitigen Beziehungen ein und lässt sich als partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe beschreiben. Der Einkauf ist dabei in der Rolle des Prozessstrebenden von Produktinnovationen zwischen Entwicklung und Lieferant. So könnte beispielsweise ein regelmäßig stattfindendes „Round Table Meeting“ eingeführt werden, an dem Einkauf, Technik und strategische Lieferanten teilnehmen. Zielsetzung dabei ist das gegenseitige Lernen, Verbessern und Zusammenarbeiten untereinander und im Austausch mit ausgewählten Lieferanten. Die Teilnahme stellt ein klares Commitment zu Veränderung, Transparenz und Kollaboration sowie den Willen nach Best-in-Class Prozessen dar. Die Lieferanten haben in diesem Rahmen die Möglichkeit, Vorschläge zur Optimierung der Supply Chain zu präsentieren. So sind kostenoptimierende Maßnahmen durch eine Änderung oder Anpassung des Bestellverhaltens und Standardisierung von Produkten und Prozessen möglich. Von den gemeinsam erzielten Einsparungen und Verbesserungen profitieren beide Seiten der Partnerschaft. Denn der Lieferant wird wettbewerbs-

fähiger und dadurch auch verlässlicher für die eigene Beschaffung.

Vertrauen ist bei langfristigen Partnerschaften besonders wichtig und insbesondere dann, wenn man auf Innovationen der Lieferanten angewiesen ist. So liegen beispielsweise in der Automobilbranche Entwicklungsphasen von mehr als zehn Jahren vor. Hier sind langfristige und verlässliche Sourcing-Entscheidungen unabdingbar. Vertrauen bedeutet also vor allem Transparenz und zwar in der engen Kommunikation intern über Bereichsgrenzen hinweg und extern mit Lieferanten.

#### Vertrauen ist der Erfolgsfaktor

Das Vertrauen der Unternehmensleitung in den Einkauf hat entscheidende Bedeutung für die interne und externe Vernetzung. Denn nur wenn der Einkauf auf Augenhöhe agieren kann und darf, wird er frühzeitig in Entscheidungsprozesse eingebunden. Die Transparenz zwischen Lieferant, Einkauf und Technik ist darüber hinaus Voraussetzung für den Erfolg crossfunktionaler Teams. Eine eigens eingerichtete elektronische Informationsplattform bietet zum Beispiel eine gute Basis zum Austausch relevanter Informationen und Daten. Zudem werden kurze Projektdurchlaufzeiten und Kostenkontrolle bereits während der Entwicklungsphase möglich. Des Weiteren müssen alle relevanten Bereiche, wie z. B. Technik, Produktion und Vertrieb, in die jeweiligen Beschaffungsvorgänge eingebunden werden. Denn am Ende kommt es auf die Menschen an, die miteinander auskommen, nicht auf Plattformen und Systeme. Ein fairer Umgang mit den Lieferanten, auch bei Vertragsverhandlungen, ist daher Voraussetzung für ein erfolgreiches Lieferantenmanagement.

#### Spannungsfeld Kosten gegen Innovation

Die Bedeutung starker und stabiler Partnerschaften zwischen Kunden und Lieferanten nimmt immer mehr zu. Denn trotz aller Risiken muss eine effiziente Versorgung entlang der gesamten Lieferkette sichergestellt werden. Zudem wird

Eigenverwaltung mit Insolvenzplan –  
Neustart nach Insolvenz  
Steter Tropfen höhlt den Stein –  
auch der kleine Tropfen  
Layoutplanung im Sinne eines  
optimalen Materialflusses  
Auf Nachfrageschwankungen  
optimal reagieren können  
Unternehmensbeteiligungen in der Krise

#### Lieferantenmanagement

Effizientes Kostenmanagement  
Selbstanzeige in der Abgabenordnung neu geregelt  
Fallstricke bei der Sozialauswahl

die einseitige Kostenorientierung von Qualität und Liefertreue im Sinne eines ganzheitlichen Cost Engineering abgelöst. Der Einkauf befindet sich somit in einem Spannungsfeld zwischen Kostendenken und Innovationsförderung. Insbesondere bei innovationsorientierter Beschaffung liegt der Wertsteigerungshebel in einer engen Technologiepartnerschaft und frühen Einbindung der Lieferanten.

### Theorie versus Praxis

Per se ist der Leistungseffekt des Einkaufs und damit auch der Lieferantenintegration nicht auf Anhieb sichtbar. Denn auf dem Weg zur Bilanz können genügend andere Funktionsbereiche eines Unternehmens die Einkaufserfolge „kannibalisieren“. Was bringt also ein ganzheitliches Lieferantenmanagement wirklich?

Tatsache ist, dass viele Unternehmen mehr wollen, als sie faktisch können und machen. In den meisten Fällen sind kaum Strukturen für ein ganzheitliches Lieferantenmanagement vorhanden. Erfolgsentscheidende Wirkung kann das Lieferantenmanagement nur entfalten, wenn der „Katalysator“ der Lieferantenintegration aktiviert wird. Denn was nützt die effizienteste interne Prozesskette, wenn sie nicht von außen gefüttert wird? Was nützt es, wenn intern alle nötigen Strukturen vorhanden sind und die Schnittstelle zu den Lieferanten nicht genutzt wird oder aus technischen Gründen nicht genutzt werden kann?

Tatsache ist aber auch, dass fast die Hälfte der gemessenen Schwankungen des Unternehmenserfolges auf Leistungsschwankungen in der Lieferkette zurückzuführen ist. Je höher die Flexibilität in der Supply Chain ist, desto höher ist auch die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an Nachfrageschwankungen und geänderte Kundenbedürfnisse. So kann beispielsweise durch eine hohe Zuverlässigkeit in der Lieferkette die Kundenzufriedenheit erhöht und Marktchancen besser genutzt werden. Infolgedessen gewinnt das Unternehmen langfristig an Umsatz und Marktanteilen. Resultat eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements ist somit der

wirtschaftliche Erfolg in Verbindung mit geringerem Ressourcenverbrauch.

Ob ein voll integriertes Lieferantenmanagement sinnvoll ist, muss immer individuell entschieden werden. Es hängt im Wesentlichen davon ab, in welchem Marktumfeld sich das Unternehmen bewegt. In einem stabilen Markt, in dem die Kunden nicht ständig ihre Wünsche und Anforderungen ändern, ist eine Integration der Lieferanten absolut sinnvoll. Im Gegensatz dazu fehlt in einem dynamischen Markt schlichtweg die Zeit, Lieferanten zu integrieren. Daher ist in einer solchen Unternehmenssituation die Integration von Kunden viel entscheidender, um frühzeitig bzw. im Vorfeld über eine Änderung des Kundenverhaltens informiert und vorbereitet zu sein.

### Fazit

Lieferantenmanagement hat einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmensperformance. Insbesondere nach der Krise ist die Implementierung eines Lieferantenmanagements, allein unter Qualitäts- und Risikogesichtspunkten, absolut erforderlich. Allerdings hängt der Umfang der Integration im Wesentlichen davon ab, welche Anforderungen an die Supply Chain gestellt werden. Daher ist die Ausgestaltung des Lieferantenmanagements immer individuell zu definieren. Gerne steht Ihnen das Competence Center Einkauf hierbei mit seiner Erfahrung zur Seite!

### Friederike Hausdörffer

Diplom-Wirtschaftsingenieurin (FH)  
Senior Consultant in den Competence Centern  
Einkauf und Working Capital  
u. a. zuständig für leistungswirtschaftliche  
Analysen, Potentialanalysen, Optimierung  
im Bereich der Materialwirtschaft

Tel. 0211 – 82 89 77 158  
friederike.hausdoerffer@mbbgmbh.de

