

CARL HANSER VERLAG

Stephan Wagner

**Lieferantenmanagement**

3-446-21904-8

[www.hanser.de](http://www.hanser.de)

# 1 Einleitung

## 1.1 Beschaffungsmanagement

Eine Unterscheidung in operative und strategische Tätigkeiten findet sich heute in fast allen Funktions- und Unternehmensbereichen, so z. B. im strategischen Management, im Marketing, im Produktionsmanagement – und auch im Beschaffungsmanagement. Während das Marketing sich schon vor einigen Jahrzehnten zu einer strategischen Funktion entwickelte, die einen wichtigen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes leistet, hat das Beschaffungsmanagement diesen Schritt erst in letzter Zeit geschafft. Der Wandel der Beschaffung von einer abwicklungsorientierten Versorgungsfunktion hin zu einer Funktion, die den Unternehmenserfolg ganz wesentlich mitbestimmen kann, verlangt den Einsatz geeigneter Instrumentarien.

### 1.1.1 Operatives Instrumentarium

Das operative Beschaffungsmanagement umfasst eher **nach innen** gerichtete Aufgaben.

Das operative Instrumentarium zielt primär auf:

- ▶ Vereinfachung von Abläufen im Einkauf,
  - ▶ Bedarfsermittlung,
  - ▶ Materialdisposition,
  - ▶ Abwicklung einzelner Transaktionen.
-

	Entwicklungs- stufe der Beschaffung	Zielgrößen	Methoden und Konzepte (Beispiele)
bis 1975	<b>Abwicklungs- orientierte Versorgungs- funktion</b>	Verfügbarkeit und Preis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffungsmarkt- forschung</li> <li>• Materialdisposition</li> </ul>
1975 bis 1985	<b>Integrierte Material- wirtschaft</b>	Kosten und Qualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffungsmarketing</li> <li>• Pooling</li> <li>• Wertanalyse und Standardisierung</li> <li>• Global-Sourcing</li> </ul>
1985 bis 1995	<b>Supply Management</b>	Total-Cost-of- Ownership, Time-to-Market und Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsourcing und Make-or-Buy</li> <li>• Early-Supplier- Involvement</li> <li>• Just-in-Time</li> <li>• Beschaffungslogistik</li> </ul>
seit 1995	<b>Externes Ressourcen- management</b>	Unternehmens- wert und Agilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerk- und Koopera- tionsmanagement</li> <li>• Cross-funktionale Teams</li> <li>• <b>Lieferantenmanagement</b></li> <li>• E-Procurement</li> </ul>

**Bild 1:** Wandel der Beschaffung

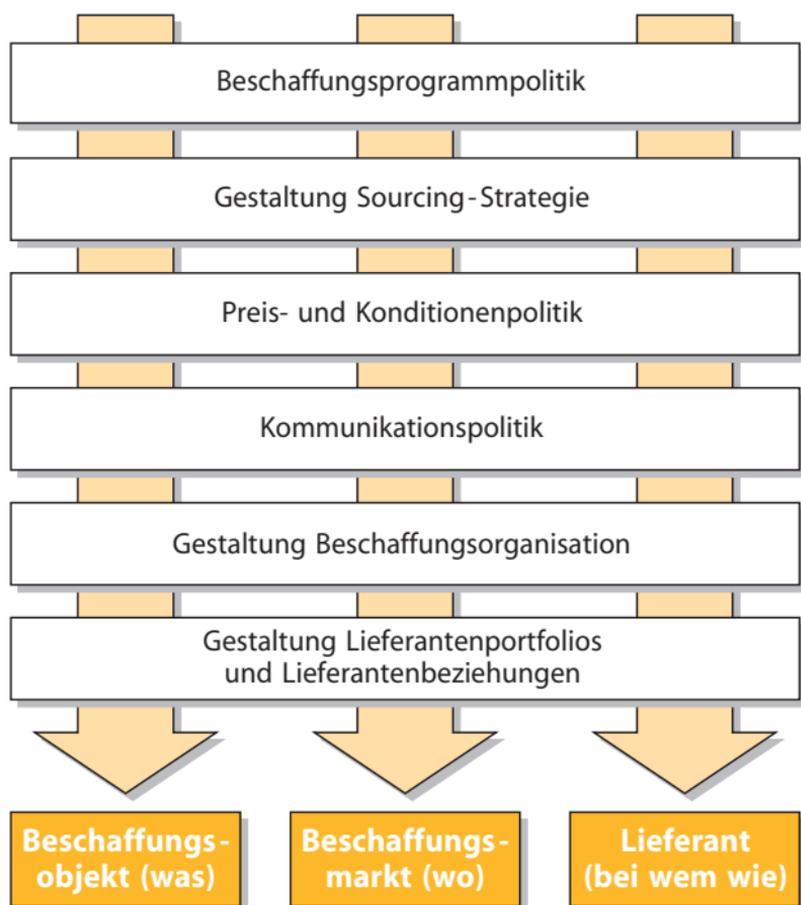
### 1.1.2 Strategisches Instrumentarium

Das strategische Beschaffungsmanagement hingegen versucht, Rahmenbedingungen des Beschaffungsmarktes und Beziehungsmuster mittel- und langfristig zu beeinflussen und bestehende Ablauf- und Aufbauorganisationen zu verbessern. Damit weist das strategische Beschaffungsmanagement sowohl nach außen als auch nach innen gerichtete Komponenten auf.

Die wichtigsten Instrumente des strategischen Beschaffungsmanagements sind:

- ▶ **Beschaffungsprogrammpolitik:** Die Festlegung der Beschaffungsobjekte nach Art, Eigenschaft und Qualität beeinflusst stark den relevanten Beschaffungsmarkt und die relevanten Lieferanten.
  - ▶ **Gestaltung der Sourcing-Strategie:** Durch die Variablen Lieferant (Sole, Single, Dual, Multiple), Beschaffungszeit (Stock, Demand-Tailored, JIT), Beschaffungssubjekt (Individual, Collective) und Beschaffungsareal (Local, Global) kann der Einkauf die Sourcing-Strategie gestalten.
  - ▶ **Preis- und Konditionenpolitik:** Die Bereitschaft von Lieferanten und Abnehmern, Waren auszutauschen, wird von Preisen, Mengen und Konditionen bestimmt. Die Beschaffung setzt diese drei Faktoren so in Beziehung, dass die am Markt gegebenen Möglichkeiten optimal ausgeschöpft werden.
  - ▶ **Kommunikationspolitik:** Die Beschaffung muss Informationen besorgen und weitergeben. Sie hat deshalb eine interne und externe Informationsfunktion, betreibt Kontaktpflege mit Lieferanten, Imagegestaltung und Beschaffungswerbung und ist kontinuierlich in der Beschaffungsmarktforschung aktiv.
  - ▶ **Gestaltung der Beschaffungsorganisation:** Die Organisationsgestaltung wirkt sich auf die Güte der Informationsflüsse zwischen dem Unternehmen und den Beschaffungsmärkten, das interne Beziehungsmanagement (F&E/Beschaffung, Produktion/Beschaffung, Marketing/Beschaffung), die Ausnutzung der Nachfragemacht des Unternehmens, die Realisierung von unternehmensübergreifenden Bündelungsvorteilen und die Ausnutzung der Möglichkeiten des Global-Sourcings aus.
-

- **Gestaltung von Lieferantenportfolios und Lieferantenbeziehungen:** Mit der Stärkung der strategischen Aufgaben rücken der Lieferant und die Beziehungen zu Lieferanten immer mehr in den Mittelpunkt. Die Gestaltung von Lieferantenbeziehungen stützt sich auf eine Reihe strategischer Aktivitäten, wie z. B. die Gestaltung der Lieferantenpolitik, Reverse-Marketing, Lieferantenentwicklung oder Relationship Marketing.



**Bild 2:** Hebel der Beschaffung

Der Einsatz der Instrumente des strategischen Beschaffungsmanagements kann – im Gegensatz zu den operativen Instrumentarien – nicht isoliert in der Beschaffung beurteilt werden. Vielmehr hat ihr Einsatz in enger Abstimmung mit der Unternehmensstrategie zu erfolgen. Außerdem bestehen zwischen den einzelnen Instrumentarien des strategischen Beschaffungsmanagements häufig Abhängigkeiten.

Bei den Instrumentarien des strategischen Beschaffungsmanagements gibt es drei Hebel. Die drei Hebel beantworten zusammen nachstehende Frage: Was (Beschaffungsobjekt) soll wo (Beschaffungsmarkt), beim wem und wie (Lieferant) beschafft werden? Der Lieferant und das Lieferantenmanagement nehmen eine zentrale Rolle im Beschaffungsmanagement ein.

## 1.2 Was ist Lieferantenmanagement?

Lieferantenmanagement ist die **Gestaltung, Lenkung und Entwicklung** von Lieferantenportfolios und Lieferantenbeziehungen eines Unternehmens. Die Erfahrung aus vielen Projekten zeigt, dass sich Abnehmer und Lieferanten beim Lieferantenmanagement auf drei wesentliche Aktivitäten konzentrieren können:

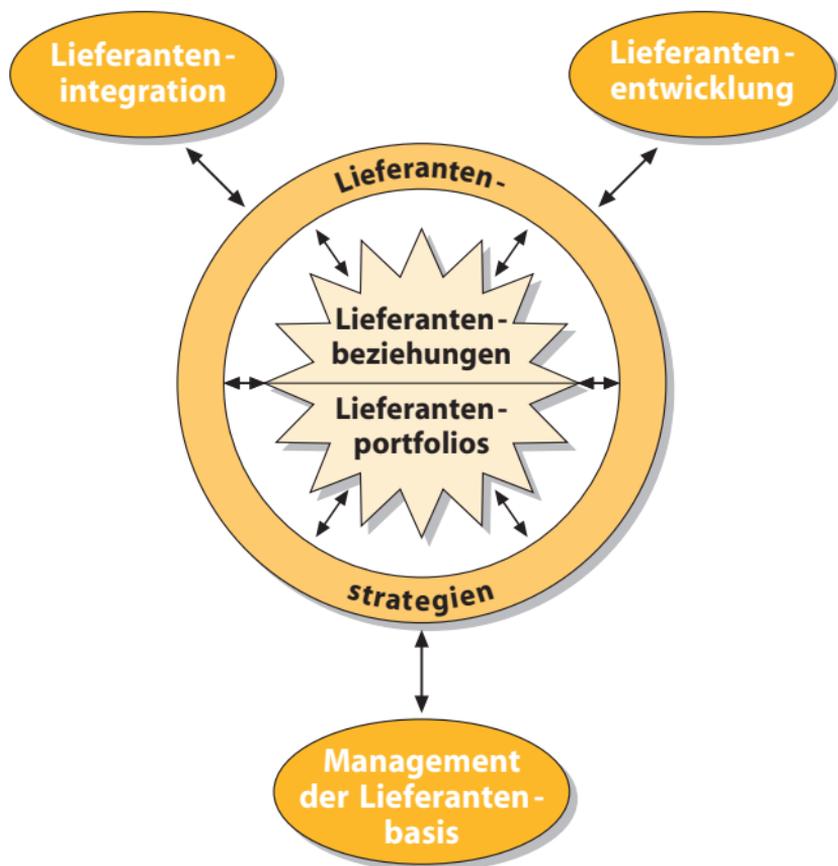
- ▶ Management der Lieferantenbasis,
- ▶ Lieferantenentwicklung,
- ▶ Lieferantenintegration.

Lieferantenstrategien setzen langfristige Leitplanken und schaffen so einen Rahmen bei der Umsetzung des Lieferantenmanagements.

So wie das Personalmanagement um die Optimierung, Entwicklung und Integration der Mitarbeiter bemüht ist,

---

um das Unternehmen optimal mit menschlichen Ressourcen zu versorgen, stellt der Einkauf sicher, dass leistungsfähige Lieferanten das Unternehmen heute und in Zukunft mit Wissen, Materialien und Leistungen in der richtigen Qualität und Quantität versorgen.



**Bild 3:** Rahmen des Lieferantenmanagements

Der Aufbau von Kompetenzen im Lieferantenmanagement bleibt eine fortwährende Herausforderung für Unternehmen aller Branchen. Unternehmen müssen diejenigen

Lieferanten auswählen, welche ihre Bedürfnisse am besten erfüllen, und eine optimale Beziehung zu diesen Lieferanten aufbauen. Im Beschaffungsmanagement führende Unternehmen, wie Siemens oder DaimlerChrysler, erkennen die ihnen aus der Zusammenarbeit mit einer optimalen Lieferantenbasis entstehenden Vorteile und arbeiten deshalb kontinuierlich an der Verbesserung ihres Lieferantenmanagements.

### 1.2.1 Lieferantenbeziehungen

**Kurzfristig** versteht man darunter

- ▶ alle Planungs-, Entscheidungs- und Verhandlungsprozesse und
- ▶ sämtliche Güter- (Waren und Dienstleistungen), Informations- und Werteflüsse,

also einzelne Austauschbeziehungen zwischen Abnehmern und Lieferanten.

**Langfristig** betrachtet umfasst die Lieferantenbeziehung

- ▶ die Anbahnung,
- ▶ den Aufbau,
- ▶ die Entwicklung und
- ▶ die Beendigung

von Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten. Hier geht es um das Management der Beziehung im Zeitverlauf.



Die Gestaltung von Lieferantenbeziehungen muss stets dem Beziehungstyp (Opportunismus oder Partnerschaft) und der Projektphase (Entwicklungsphase oder Industrialisierungsphase) angepasst sein.

### 1.2.2 Lieferantenportfolios

Unter einem Lieferantenportfolio (gleichbedeutend mit Lieferantenbasis) versteht man die Summe aller Lieferantenbeziehungen eines Unternehmens.



Lieferantenportfolios sollten nicht nur für das Gesamtunternehmen beschrieben und optimiert werden, sondern auch für einzelne Materialgruppen.

Dies ist notwendig, da sich die Beschaffungsmärkte und damit die Strategien von Materialgruppe zu Materialgruppe erheblich unterscheiden können.

### 1.2.3 Lieferantenstrategien

In Lieferantenstrategien legt das Unternehmen die langfristigen Ziele der Lieferantenbeziehungen und Lieferantenportfolios fest, identifiziert die Maßnahmen zur Zielerreichung und teilt die notwendigen Ressourcen zu. Lieferantenstrategien setzen damit Leitplanken und schaffen einen Rahmen bei der Umsetzung.



Die Zusammensetzung der Lieferantenbasis und die Lieferantenbeziehungen müssen über Lieferantenstrategien mit den Unternehmenszielen verknüpft, bzw. aus diesen abgeleitet sein.

### 1.2.4 Management der Lieferantenbasis

Änderungen im Beschaffungsportfolio und Wandel auf den Beschaffungsmärkten erfordern beim Management der Lieferantenbasis Aktivitäten wie:

- ▶ Optimierung der Lieferantenzahl,
- ▶ Segmentierung des Lieferantenportfolios,
- ▶ Lieferantenbeurteilung,
- ▶ Lieferantenauswahl,
- ▶ Key Supplier Management,
- ▶ Top-Management Involvierung,
- ▶ Lieferantenbewertung,
- ▶ Lieferantenauditierung,
- ▶ Lieferantenkommunikation,
- ▶ Lieferantentage,
- ▶ Lieferantenauszeichnungen.

Jedes Unternehmen ist gezwungen, seine Lieferantenbasis aktiv zu gestalten. Dazu reduzieren sie ihre Lieferantenbasis, segmentieren die Lieferantenportfolios, wählen Lieferanten aus und bewerten regelmäßig deren Leistungsfähigkeit.

### 1.2.5 Lieferantenentwicklung

Bei der Lieferantenentwicklung unterstützt ein Unternehmen seine Lieferanten aktiv:

- ▶ **Lieferantenförderung:** Entwicklung eines bestehenden Lieferanten, eine angebotene Leistung effizienter zu erbringen als bisher.
- ▶ **Lieferantenaufbau:** Entwicklung eines neuen oder potenziellen Lieferanten.



Da ein Lieferantenwechsel oder die Übernahme eines Lieferanten erhebliche Nachteile für Unternehmen mit sich bringen kann, sollte man Lieferantenentwicklung stets als Alternative bei Lieferantendefiziten in Erwägung ziehen.

### 1.2.6 Lieferantenintegration

In der Entwicklungsphase legen Abnehmer und Lieferanten gemeinsam die Basis für innovative und marktorientierte Produkte und Projekte. Durch enge Lieferantenanbindung versucht man gemeinsam in der folgenden Industrialisierungsphase die Produkterstellung kontinuierlich zu verbessern.

Bei der Lieferantenintegration muss man zwischen zwei Arten unterscheiden:

- ▶ **Integration in der Entwicklungsphase:** Normstrategien hängen von der Entwicklungsverantwortung des Lieferanten und dem Entwicklungsrisiko für den Abnehmer ab.
- ▶ **Integration in der Industrialisierungsphase:** Normstrategien hängen von der logistischen Verantwortung des Lieferanten und dem logistischen Risiko für den Abnehmer ab.



Da die Integrationsstrategien (Normstrategien) unterschiedliche Anforderungen an die Ressourcen beim Abnehmer stellen, muss das Gesamtportfolio aller Strategien ausgewogen sein.

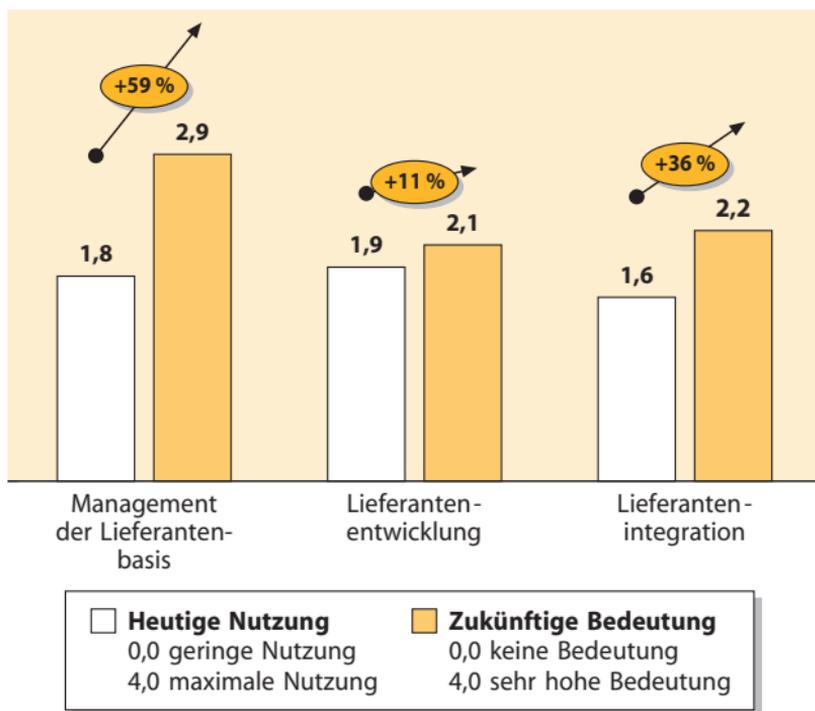
## 1.3 Aktualität des Themas

Unternehmen gehen davon aus, dass Lieferantenmanagement in Zukunft noch erheblich an Relevanz gewinnt. Wie dringend sie Lösungen zum besseren Lieferantenmanagement suchen verdeutlichen einige aktuelle Umfragen:

- ▶ In einer Befragung von 173 Industrieunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz fand man he-

raus, dass die Bedeutung des Lieferantenmanagements – vereinfacht ausgedrückt – **in fünf Jahren um mehr als ein Drittel zunehmen** wird. Vor allem beim Management der Lieferantenbasis und bei der Lieferantenintegration sehen die Unternehmen einen großen Nachholbedarf.

- ▶ Eine Benchmarking-Studie mit insgesamt 410 Einkäufern aus neun europäischen Ländern zeigte, dass sich **79 %** der Befragten der **hohen Bedeutung des Lieferantenmanagements bewusst** sind. Gleichzeitig mussten die Industrieunternehmen, Banken, Versicherungen, Ver- und Versorgungsbetriebe, Telekommunikations- und Medienunternehmen und Unternehmen des Transport- und Verkehrswesens erkennen, dass bisher nur bei **19 %** eine **Umsetzung des Lieferantenmanagements stattfand**. Das Defizit war beim Lieferantenmanagement mit 60 %-Punkten am gravierendsten. Es folgten: der Einsatz neuer Medien und E-Commerce (55 %-Punkte), Organisationskonzepte zur Bedarfsbündelung (28 %-Punkte) und moderne Controllinginstrumente (14 %-Punkte).
  - ▶ Nahezu 500 Chief Executive Officers (CEO) von Großunternehmen identifizierten die **Ausnutzung von Lieferantenbeziehungen als „sehr kritisch“** für den Erfolg ihres Unternehmens. Gleichzeitig sehen sie **zahlreiche organisatorische Hindernisse** bei der Umsetzung effektiver Lieferantenbeziehungen. Das Hauptproblem besteht darin, dass es zu viele konkurrierende Initiativen in ihrem Unternehmen gibt (genannt von 56 % der CEOs). Ferner bemängeln sie die Kooperation zwischen Geschäftseinheiten (40 %) und das Fehlen ausreichender und objektiver Daten zur Entscheidungsfindung (32 %).
-



**Bild 4:** Lieferantenmanagement heute und in fünf Jahren



Wer heute nicht mit der Optimierung des Lieferantenmanagements anfängt, wird noch weiter ins Hintertreffen geraten.

## 1.4 Aufbau des Buches

Der erste Abschnitt fasste das Grundverständnis des Lieferantenmanagements – das sich so durch die folgenden Abschnitte zieht – in sehr aggregierter Form zusammen und führte einige zentrale Grundbegriffe ein. Ferner wurde die Stellung des Lieferantenmanagements im Rahmen des Beschaffungsmanagements erläutert.

Der zweite Abschnitt systematisiert den Lieferanten anhand unterschiedlicher Kriterien.

Im dritten Abschnitt wird aufgezeigt, welchen internen und externen Einflüssen das Lieferantenmanagement widerstehen muss und warum es erforderlich ist, Lieferantenbeziehungen „aktiv“ zu gestalten.

Lieferantenstrategien, deren Typologien und die Vorgehensweise bei der Erstellung und Umsetzung stehen im Mittelpunkt des vierten Abschnitts.

Die Abschnitte fünf bis sieben stellen detailliert je eine der Hauptaktivitäten des Lieferantenmanagements und die notwendigen Strategien und Voraussetzungen dar.

Der letzte Abschnitt führt alle Aktivitäten zu einem Gesamtkonzept „Lieferantenmanagement“ zusammen und zeigt aktuelle Entwicklungen im Lieferantenmanagement auf.