

Richtig kombiniert

Vernetzung von Einkauf und Lieferantenentwicklung führt zu Kostenverbesserung

Wer glaubt, dass allein mit der Einführung von Global Sourcing, dem weltweiten Einkauf von Beschaffungsgütern und -dienstleistungen, und einer abgesicherten Beschaffungsqualität auf Dauer ein einkäuferischer Wettbewerbsvorteil zu erreichen ist, sitzt einer Täuschung auf. Die beim Lieferantenwechsel jedes Mal erneut durchlaufene Lernkurve und die hiermit verbundenen Gesamtkosten, die sich unter Umständen schnell auf mehrere zehntausend Euro summieren können, bergen unterm Strich kein Einsparpotenzial

→EINE MÖGLICHE Lösung dieser Problematik bietet das integrierte Lieferantenmanagement. Diese ursprünglich aus dem Automobil-Bereich stammende Methode spielt sich überwiegend auf der qualitätstechnischen, anlauf- und produktionsbegleitenden Ebene ab und widmet sich der Produkt- oder Prozessqualifizierung sowie der Fehlervermeidung, -analyse und -beseitigung. Hierbei sind detaillierte Kenntnisse der Produktionsprozesse und der Bauteilanforderungen unablässig.

Richtig eingesetzte Qualitätswerkzeuge lassen alle profitieren

Lieferantenentwickler besitzen aufgrund ihrer engen Kontakte zu verschiedenen, oft in direktem Wettbewerb zueinander stehenden Lieferanten vielfältige, spezifische und detaillierte Einblicke in die kostenbestimmenden Prozesse der Zulieferer. Die von der Lieferantenentwicklung eingesetzten Tools wie Lieferantenaudits, Kaufteilqualifizierungsprozesse, Produkt- und Prozessaudits, Produktivitätsanalysen, Qualitätsvorausplanung, Kaizen und SixSigma haben jedoch bei Nutzung als ausschließlich die Qualität steuernde und sicherstellende Werkzeuge noch längst nicht ihren vollen Wirkungsgrad und alle Möglichkeiten ausgeschöpft. Richtig eingesetzt, ermöglichen sie es dem Einkauf, im Zusammenspiel mit der Lieferantenentwicklung und den Lieferanten nachhaltige Produktivitätssteigerungen und Kostenreduzierungen zu erzielen, von denen alle Beteiligten profitieren.

Exemplarisch zählt hierzu eine Kombination aus einerseits der partiellen Preis-

analyse des Einkaufs, die auf Lieferantenangaben zu Materialeinsatz, Fertigungszykluszeiten, Ausbringungs- und Ausschussmengen während der Angebotsphase basiert, und andererseits der zu einem späteren Zeitpunkt durch die Lieferantenentwicklung getätigten Produkt-Kapazitätsstudien (OEE = Overall Equipment Efficiency), bei denen die tatsächlich erzielten Werte unter realisierten Produktionsbedingungen ermittelt werden. Ein Abgleich der kalkulatorischen mit den tatsächlichen, objektiv erhobenen Daten deckt die Sicherheitsreserven in der Kalkulation des Lieferanten auf und kann für Preiskorrekturen genutzt werden. Allein die hierdurch aufzeigbaren Einsparungen können sich im hohen ein- bis niedrigen zweistelligen Prozentsatz vom Angebotspreis bewegen. Darüber hinaus reduziert eine gezielte Förderung und Beratung durch die Lieferantenentwicklung mit dem Ziel, eine verlässliche Liefertreue bei einem Lieferanten zu erreichen (Dimension Performance), die Kosten für Sonderfrachten oder Teilmengenlieferungen.

Schritt für Schritt zum erfolgreichen Lieferantenmanagement

Um diese Informationen zugänglich zu machen, hat Dr. Wüpping Consulting folgenden Ansatz entwickelt:

Schritt 1: Einführung einer professionellen Lieferantenentwicklung
Die im Unternehmen vorhandenen Aktivitäten zur Lieferantenentwicklung oder Kaufteilequalität werden gebündelt und systematisch durch grundlegende Tools wie Lieferantenaudits, Lieferantenbewertungssysteme, Lieferanten- und Kaufteil-

qualifizierungsprozesse standardisiert. Hierdurch wird das Unternehmen in die Lage versetzt, zukünftig für den Einkauf nutzbare Informationen von der Lieferantenbasis zu erlangen. Die im strategischen und operativen Einkauf eingesetzten Tools wie Preisanalysen werden auf ihre Eignung zur Nutzung im integrierten Lieferantenmanagement analysiert und hierzu optimiert. Die Prozesse werden den neuen Situationen angepasst.

Schritt 2: Vernetzung von Einkauf und Lieferantenentwicklung

Zur richtigen Nutzung und Kombination der aus Lieferantenentwicklung und Einkauf gewonnenen Informationen werden die Abläufe, Verantwortlichkeiten und Aktivitäten der Lieferantenentwicklung, des strategischen und operativen Einkaufs aufeinander abgestimmt, sodass ein integrierter Prozess des Lieferantenmanagements entsteht. Auf der neu geschaffenen Daten- und Informationsgrundlage werden zusätzliche Prozesse in der Lieferantenentwicklung, die auf die vier Dimensionen Kosten, Qualität, Performance und Unternehmensmanagement wirken, erarbeitet. Hierzu zählen unter anderem Lieferantenbenchmarks, Kapazitätsstudien und Wertanalyseprozesse. Durch praktische Anwendungen mit strategischen Lieferanten werden die entworfenen Prozesse verifiziert und optimiert.

Schritt 3: Dauerhafte Integration
Damit die neu geschaffenen Methoden und Abläufe dauerhaft genutzt werden können, stellt sich gegen Ende des Projekts immer die Aufgabe, die Lieferantenentwicklung dem Einkauf zu unterstellen und in diesen zu integrieren. Hierzu werden Kon-

zepte für die Integration erarbeitet und der schrittweise Umbau der Organisation betreut.

Hohe Vernetzung fördert Lieferantenintegration

Die skizzierte Strategie führt durch die hohe Vernetzung fast zwangsläufig zu einer weitgehenden Integration der Lieferanten in die eigene Wertschöpfungskette sowie zu einer gezielten Methodik zur Identifizierung und Lenkung strategischer Lieferanten. Zusätzlich wird, ein partnerschaftlich fairer Umgang mit den gefundenen Kostenpotenzialen vorausgesetzt, die Kunden-Lieferanten-Bindung und die eigene Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig gestärkt, und damit werden hohe Kosten für Lieferantenwechsel vermieden.

INFO

Dr. Wüpping Consulting GmbH, Bochum
Tel. 0 23 4 / 978 35 – 0
www.wuepping.com

AUTOR

Thorsten Nieter ist Experte für Lieferantenentwicklung und Kaufteilequalität im Bereich Beschaffung bei Dr. Wüpping Consulting (DWC). Er verfügt über 20 Jahre Einkaufserfahrung im technischen Serieneinkauf und im Aufbau der Lieferantenentwicklung bei ThyssenKrupp Bilstein, Trelleborg und TRW.