



## ➤ Industrialisierung und Digitalisierung der Einkaufsabteilung

**Teil 2:** Wie Sie Ihren Lieferantenmanagementprozess zur Höchstleistung bringen

# Inhalt

- 04 Industrialisierung und Digitalisierung des Lieferantenmanagements**  
Wie Sie durch einen industrialisierten Einkauf 4.0 Ihr Lieferantenmanagement zu einer echten strategischen „Waffe“ weiterentwickeln
- 09 Ziel-/Strategie-Alignment**  
Wie Sie mithilfe von IDEa die Marschrichtung für Ihr Lieferantenmanagement vorgeben
- 15 Industrialisiertes Lieferantenmanagement**  
Wie Sie den Lieferantenmanagementprozess durch Reorganisation zur Höchstleistung bringen
- 21 Integrierte Digitalisierung Lieferantenmanagementprozess**  
Wie Sie den Lieferantenmanagementprozess durch Informatisierung und Automatisierung effektiv und effizient machen
- 28 Das Lieferantenmanagement „IDEalisieren“**  
Wie Sie erfolgreich den Weg zum industrialisierten und digitalisierten Lieferantenmanagement in der Praxis beschreiten
- 33 Einkaufslexikon**  
Von Ausgaben bis Zahlungskonditionen – verstehen, was den Einkauf bewegt
- 34 15 Fragen an ...**  
Ein Interview mit Josef Engl, Leiter Einkauf und Zentrale Beschaffung Flughafen München GmbH



## Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

dem Lieferantenmanagement kommt im Einkauf eine Schlüsselaufgabe zu. Aufgrund der hohen Outsourcingquote in den meisten Branchen konkurrieren Unternehmen nicht nur im Wettbewerb miteinander, sondern auch in Wertschöpfungsnetzwerken. Zentraler Erfolgsfaktor zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen ist daher, wie die Beziehung zu den Lieferanten aktiv durch den Einkauf gestaltet wird.

Die Digitalisierung des Einkaufs macht auch vor einem so wichtigen Prozess wie dem Lieferantenmanagement nicht halt. Wir sind der Überzeugung, dass das Lieferantenmanagement nur dann erfolgreich digitalisiert werden kann, wenn der Prozess vorher gezielt industrialisiert worden ist. Vor diesem Hintergrund haben wir das Konzept IDEa, „Industrialisierung und Digitalisierung der Einkaufsabteilung“, entwickelt und bereits in zahlreichen Projekten erfolgreich in die Praxis umgesetzt. Gerne möchten wir unsere Erfahrungen in der aktuellen Ausgabe von Einkauf 360° mit Ihnen teilen.

Wir freuen uns auf Ihr Feedback unter [einkauf360@hoeveler-holzmann.com](mailto:einkauf360@hoeveler-holzmann.com) und wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und ein erfolgreiches Jahr 2018!

**Dr. Bernhard Höveler**

**Florian Holzmann**

# Industrialisierung und Digitalisierung des Lieferantenmanagements

## Entwicklung der Lieferanten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch industrialisierten Einkauf 4.0

Dr. Bernhard Höveler

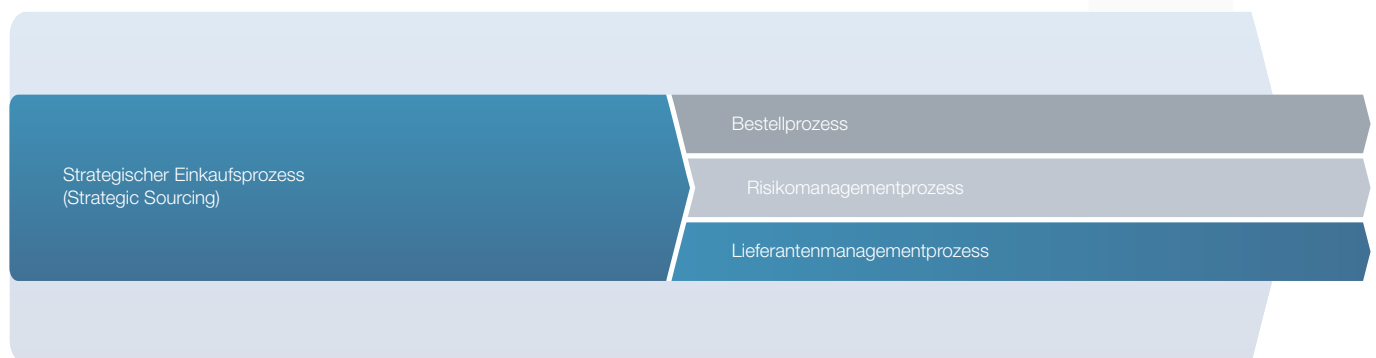
### Aufgaben des Lieferantenmanagements

Einen der Kernprozesse des Einkaufs stellt das Lieferantenmanagement dar. Wenn die Lieferanten unter Kosten- und Leistungsgesichtspunkten im Rahmen des strategischen Einkaufsprozesses (Strategic Sourcing) für die einzelnen Warengruppen ausgewählt

worden sind, hört die Arbeit des Einkaufs nicht auf, sondern es schließen sich weitere wichtige Prozesse an. Für die verhandelten direkten und indirekten Warengruppen müssen Bestellungen durchgeführt, Risiken identifiziert und bewältigt sowie die Lieferanten gemanagt werden:

## » Kernprozesse im Einkauf

Abbildung 1



Gerade dem Lieferantenmanagementprozess kommt im Einkauf eine Schlüsselaufgabe zu. Aufgrund der hohen Outsourcingquote in den meisten Branchen konkurrieren Unternehmen nicht nur im Wettbewerb miteinander, sondern auch in Wertschöpfungsnetzwerken. Zentraler Erfolgsfaktor zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen ist

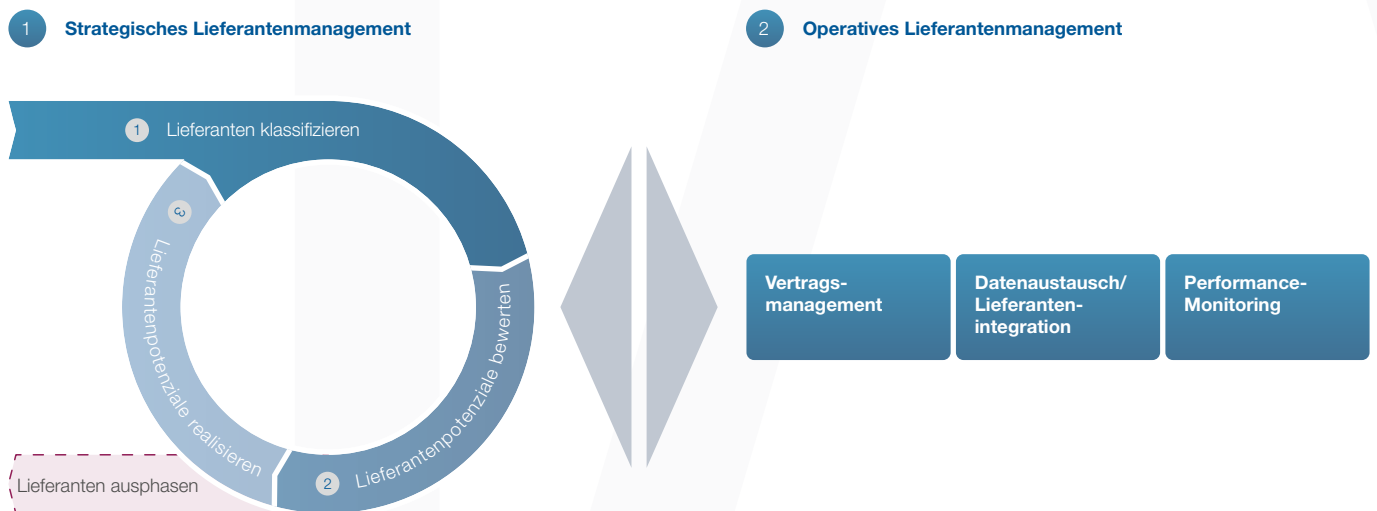
daher, wie die Beziehung zu den Lieferanten aktiv durch den Einkauf gestaltet wird. Das einkaufende Unternehmen und die Lieferanten sitzen dabei gemeinsam in einem Boot. Dem Einkauf kommt hierbei die Rolle des Steuermanns zu, der die Beziehung mit den Lieferanten in die durch die Einkaufsziele vorgegebene Richtung lenkt. Viele

Unternehmen haben deshalb einen Lieferantenmanagementprozess im Unternehmen installiert. Unserer Erfahrung nach nutzen die wenigsten Unternehmen das Lieferantenmanagement zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Der Fokus des Lieferantenmanagements wird häufig auf operative Themen gesetzt. Oftmals wird hierbei das

Lieferantenmanagement mit Lieferantenbewertung (Performance-Monitoring) gleichgesetzt. Lieferantenmanagement ist jedoch viel mehr als nur die Erfassung und Bewertung von Leistungsdaten der Lieferanten. Ein State-of-the-Art-Lieferantenmanagement umfasst zwei Komponenten:

## » Bestandteile des Lieferantenmanagementprozesses

Abbildung 2



Im Rahmen des strategischen Lieferantenmanagements steht folgende Frage im Mittelpunkt: Wie können wir mit unseren Lieferanten einen Wettbewerbsvorteil unter Kosten-/Liquiditäts-, Leistungs- (Qualität, Innovation, Geschwindigkeit), Risiko- oder Nachhaltigkeitsaspekten erzielen? Weil nicht alle Lieferanten denselben bzw. überhaupt einen Beitrag zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen liefern können, werden die Lieferanten in einem ersten Schritt hinsichtlich ihres möglichen Wertbeitrags klassifiziert. Im Rahmen der Klassifizierung wird entschieden, ob die Lieferanten aus dem weiteren Verlauf des strategischen Lieferantenmanagementprozesses ausscheiden oder weiterentwickelt werden. Für die Lieferanten, die im Prozess bleiben, werden im zweiten Schritt die Potenziale zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in crossfunktionalen/unternehmensübergreifenden Teams abgeschätzt und in Maßnahmenplänen konkretisiert. Im dritten Schritt werden zur Potenzialrealisierung die abgestimmten Maßnahmenpläne gemeinsam mit den Lieferanten umgesetzt.

Das operative Lieferantenmanagement besteht aus drei Komponenten:

- » Im Vertragsmanagement werden sämtliche Verträge/Kontrakte digital inventarisiert und unter verschiedenen Blickwinkeln, wie z. B. Laufzeiten, gesteuert.
- » Beim Datenaustausch/bei der Lieferantenintegration geht es um die IT-seitige Vernetzung der Lieferanten mit dem einkaufenden Unternehmen. Hierbei werden z. B. die Schnittstellen zwischen den IT-Systemen und Datenformate festgelegt.
- » Im Mittelpunkt des Performance-Monitorings steht die Bewertung der Lieferanten nach festgelegten Kriterien je Warengruppe, wie z. B. Kosten (beispielsweise Materialpreisentwicklung), Versorgungssicherheit (beispielsweise Liefertreue) oder Qualität (beispielsweise Messung der Lieferqualität durch die Kennzahl „Parts per million“). Die Daten werden zunächst zu Scores pro Bewertungsdimension zusammengefasst und dann zu einem Gesamtlieferantenscore verdichtet.

Das operative und das strategische Lieferantenmanagement sind eng miteinander verbunden. So stellen z. B. die Lieferantenscores eine wichtige Entscheidungshilfe dar, ob Lieferanten in den Weiterentwicklungsprozess zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen einbezogen werden.

## Entwicklungsbremsen für das Lieferantenmanagement

Wenn ein funktionierendes Lieferantenmanagement eine echte strategische „Waffe“ im Wettbewerb ist, so stellt sich die Frage, woran es liegt, dass ein solches System bislang nur von sehr wenigen Unternehmen in der Praxis erfolgreich umgesetzt worden ist. Im Wesentlichen gibt es drei Entwicklungsbremsen, an denen die Einführung des weiter oben beschriebenen State-of-the-Art-Lieferantenmanagementprozesses scheitert:

### 1. Personal

- » Knappe Ressourcen: Durch unternehmensweite Restrukturierungsprogramme sind auch im Einkauf personelle Ressourcen abgebaut worden, sodass bestimmte Aufgaben nicht mit der gebotenen Sorgfalt, nur zeitverzögert oder zum Teil überhaupt nicht mehr erledigt werden.
- » Qualitätsprobleme beim Personal in der Einkaufsabteilung: Es gibt ca. 15 % Leistungsträger, 60 % solide Mitarbeiter („Abarbeiter“) und ca. 25 % „Low Performer“. Das Budget reicht erfahrungsgemäß nicht aus, um das Personal flächendeckend durch Trainings zu echten Leistungsträgern weiterzuentwickeln oder hoch qualifiziertes Personal einzustellen. Daher bleibt es oftmals dabei, dass die mit einem professionellen Lieferantenmanagement einhergehenden Anforderungen an das Personal nicht erfüllt werden können. Eklatant sind deshalb in den meisten Einkaufsabteilungen die begrenzten Fähigkeiten, komplexe Daten zu analysieren: Selbst wenn Daten in guter Qualität vorliegen, werden diese selten systematisch ausgewertet, weil die erforderlichen Excel-/Access- oder SQL-Fähigkeiten fehlen. Gerade im Lieferantenmanagement müssen „tonnenweise“ Daten, insbesondere durch die Lieferantenbewertungen, ausgewertet und analysiert werden.
- » An der „Personalfrent“ ist auch in Zukunft keine signifikante Leistungssteigerung zu erwarten, weil:
  - Einkaufspersonal aus arbeitsrechtlichen Gründen „nicht einfach“ im erforderlichen Ausmaß ausgetauscht werden kann.
  - der Vorstand/die Geschäftsführung nicht bereit ist, das zusätzlich erforderliche Personalbudget in dem Umfang bereitzustellen, wie es erforderlich wäre.

## 2. Datenqualität

Obwohl viele Unternehmen ihre Lieferanten regelmäßig bewerten, lässt die Qualität der Daten oftmals zu wünschen übrig. Das liegt zum einen daran, dass falsche/unvollständige Daten in den Systemen enthalten sind. Zum anderen lassen sich verschiedene Bewertungskriterien, wie z. B. Innovationsfähigkeit von Lieferanten, nicht automatisiert aus den ERP-Systemen erfassen. Diese Kriterien müssen manuell in crossfunktionalen Teams in das Lieferantenmanagementsystem eingepflegt werden. Aufgrund des Zeitmangels oder fehlender Motivation werden diese Kriterien „zwischen Tür und Angel“ bewertet, sodass die tatsächliche Aussagekraft der Lieferantenscores kritisch zu hinterfragen ist.

## 3. Systemunterstützung

Häufig werden nur Teile des strategischen und des operativen Lieferantenmanagements durch ein IT-System inselhaft unterstützt. Zum Teil liegen wesentliche Daten zum Lieferantenmanagement in Excel-Tabellen dezentral auf den Rechnern von Einkäufern oder Fachbereichsvertretern. Ein durchgehendes System, das sämtliche Prozessschritte unterstützt und Daten bereitstellt/analysiert, ist in nur sehr wenigen Unternehmen vorhanden.

Wie kann im Einkauf vor dem Hintergrund der Entwicklungsbremsen ein Lieferantenmanagementprozess aufgebaut werden, der tatsächlich eine strategische „Waffe“ im Wettbewerb der Wertschöpfungsnetzwerke darstellt?

### Den Lieferantenmanagementprozess „IDEalisieren“

Wie bereits im letzten Magazin Einkauf 360° für den strategischen Einkaufsprozess beschrieben, kann durch die zielgerichtete Verknüpfung von Industrialisierung und Digitalisierung auch das Lieferantenmanagement zu einem echten Höchstleistungsprozess entwickelt werden. Im Mittelpunkt von IDEa (= Industrialisierung und Digitalisierung der Einkaufsabteilung) stehen vier Prinzipien:

- » **Spezialisierung/Standardisierung:** Ziel von IDEa ist es, „die Talente auf die richtige Position zu setzen“. Das heißt, dass der Einkauf nur dann ein hohes Niveau erreicht, wenn die Arbeit in Kernprozessen radikal reorganisiert und, wo möglich, von einem hochkompetenten Spezialistenteam durchgeführt wird.

Durch diese Spezialisierung wird die Qualität der Einkaufsarbeit massiv gesteigert und diese wird effizienter gemacht. Hierdurch ist der Einkauf 4.0 in der Lage, deutlich bessere Resultate unter Kosten- und Leistungsgesichtspunkten zu erzielen.

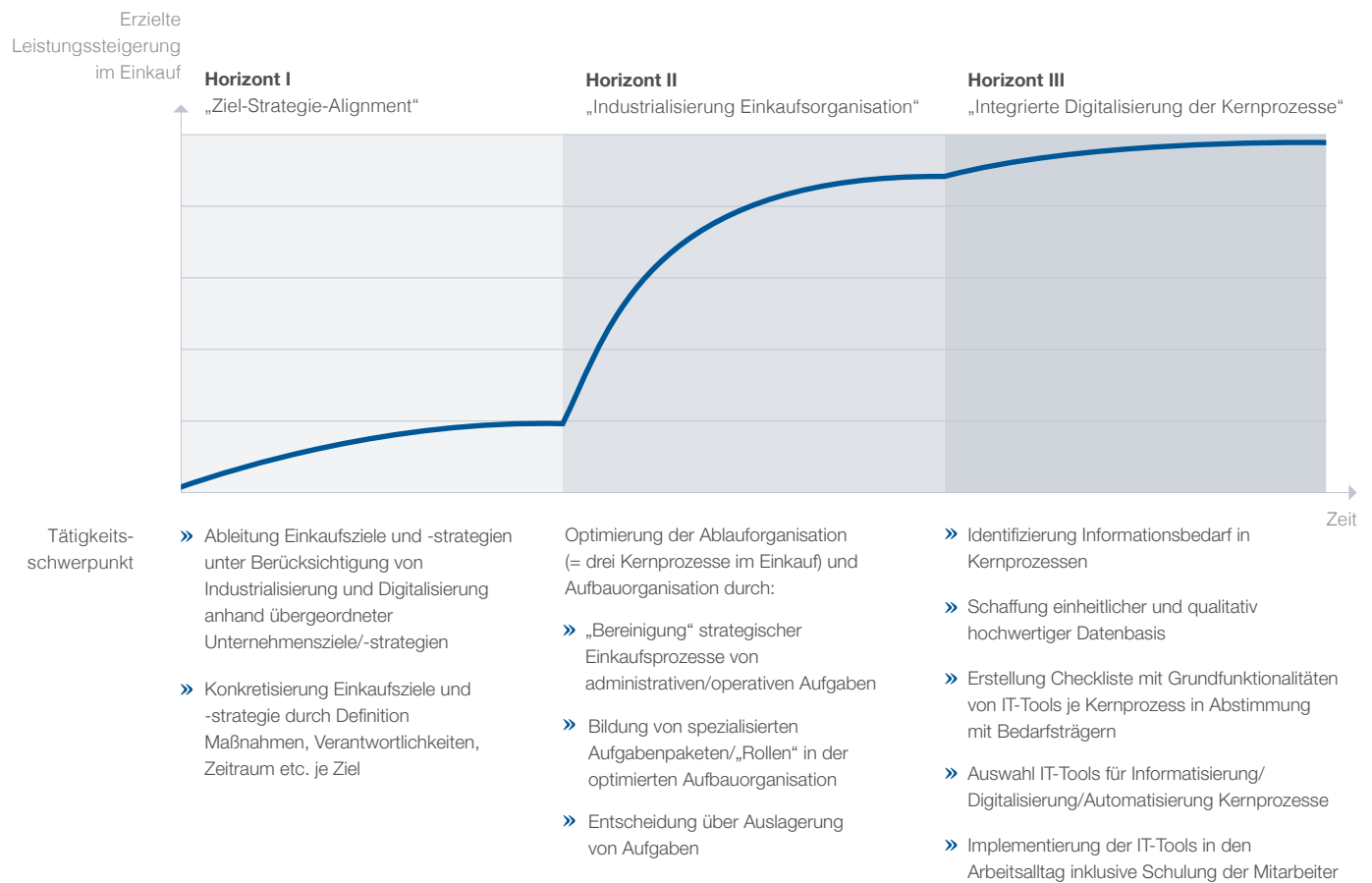
- » **Automatisierung:** Um die Einkaufsprozesse so effizient wie möglich zu gestalten, ist eine „maximale“ Automatisierung aller Kernprozesse ein wesentliches Ziel im Zuge von IDEa. Im Fokus steht hierbei nicht nur der Bestellprozess (= operativer Einkaufsprozess), sondern es stehen vor allem die strategischen Prozesse (Strategic Sourcing und Lieferantenmanagement) im Mittelpunkt. Um die Prozesskosten und die Arbeitsqualität „in einem Zug“ zu optimieren, sollen möglichst viele der Aktivitäten in den Kernprozessen durchgängig von IT-Systemen anstelle von Personen übernommen werden.
- » **Informatisierung:** Im Rahmen der Informatisierung werden die Kernprozesse mit hochwertigen Informationen versorgt. Beim Lieferantenmanagementprozess bedeutet das z. B., dass ein datenbank- und internetbasiertes Lieferantenbewertungs- und -entwicklungssystem aufgebaut wird, das auf Basis von „Bewertungsmustern“ z. B. Lieferantenentwicklungsmaßnahmen vorschlägt.
- » **Integrierte Digitalisierung:** Eng verknüpft mit der Automatisierung und Informatisierung ist die darauffolgende Digitalisierung der Kernprozesse im Einkauf. Alle Einkaufsarbeiten, die bisher als „Inselösungen“ auf den Rechnern von Einkäufern bzw. vereinzelt noch auf Papier erfolgten, werden abgelöst durch eine computergestützte Vernetzung des Einkaufs mit den Lieferanten und Fachbereichen. Der daraus resultierende Einkauf 4.0 ermöglicht es, vor allem die Prozesskosten zu reduzieren und Risiken wie z. B. den Verlust von Know-how beim Weggang eines Einkäufers zu minimieren.

Um den Lieferantenmanagementprozess zu „IDEalisieren“, hat sich ein dreistufiger Prozess bewährt.

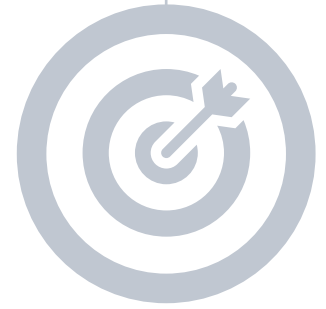
In den folgenden Artikeln wird auf die drei Horizonte und die Einführung des „IDEalisierten“ Lieferantenmanagementprozesses eingegangen.

## » Die drei Horizonte zum Aufbau von IDEa

Abbildung 3







# Ziel-/Strategie-Alignment: Wie Sie mithilfe von IDEa die Marschrichtung für Ihr Lieferantenmanagement vorgeben

**In vielen Unternehmen sind Einkaufsziele/-strategien bereits definiert. Kosten einsparen, Nachhaltigkeit steigern, Versorgungssicherheit gewährleisten oder innovative Einkaufslösungen finden sind beispielhafte Ziele, die in diesem Zusammenhang im Einkauf verfolgt werden. Oftmals muss man jedoch feststellen, dass die Ableitung von Einkaufszielen und -strategien in dieser großen „Flughöhe“ verbleibt. Das konsequente „Herunterbrechen“ der Ziele auf die Kernprozesse im Einkauf – und somit auch eine konkrete Ableitung von Maßnahmen je Einkaufsziel für den Lieferantenmanagementprozess – findet häufig nicht statt. Doch gerade diese präzise „Wegbeschreibung“, wie im Rahmen des Lieferantenmanagementprozesses die jeweiligen Einkaufsziele erreicht werden, ist in der Praxis von herausragender Bedeutung.**

Dr. Bernhard Höveler, Jan Laakmann, Robin Schäfer

**D**amit sich die Schlagkraft von IDEa auch im Rahmen des Lieferantenmanagements voll entfalten kann, muss zunächst ein Ziel-/Strategie-Alignment erfolgen. Wie hierbei vorzugehen ist, wurde bereits ausführlich in der letzten Ausgabe Einkauf 360° zum Thema IDEa im strategischen Einkaufsprozess beleuchtet. Demnach stehen Einkaufsabteilungen aktuell vor vier wesentlichen Herausforderungen:

- 1.** Ausrichtung Einkaufsziele/-strategien/-maßnahmen: Die Ausrichtung des Einkaufs erfolgt nicht oder nicht konsequent an den übergeordneten Unternehmenszielen. Damit der durch IDEa optimierte Einkauf tatsächlich einen signifikanten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten und auch nachweisen kann, muss er seine Ziele und die daraus resultierenden Strategien und Maßnahmen strikt an den übergeordneten Unternehmenszielen/-strategien ausrichten.
- 2.** Präzision Einkaufsziele: Die Ziele/Strategien sind in vielen Fällen nicht hinsichtlich Inhalt (→ Was soll erreicht werden?), Ausmaß (→ Wie viel soll erreicht werden?) und Zeit (→ Bis wann soll das Ziel erreicht werden?) präzisiert.

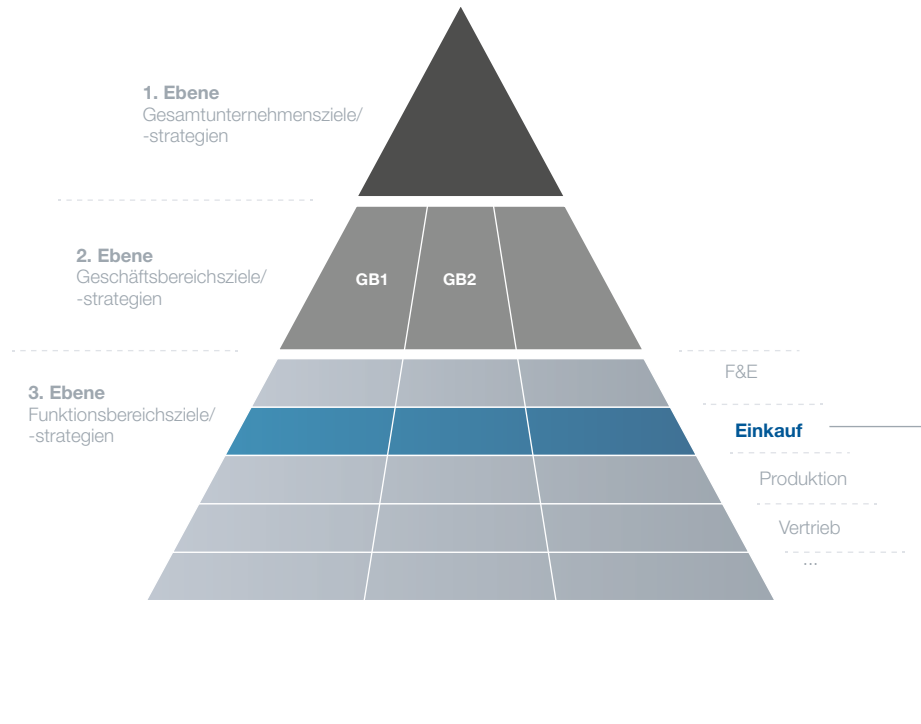
- 3.** Vorgaben für Kernprozesse: Die Umsetzung der Ziele/Strategien in konkrete Vorgaben für die drei Kernprozesse im Einkauf (Sourcing-, Lieferantenmanagement- und Bestellprozess) erfolgt nicht.
- 4.** Berücksichtigung aller Zieldimensionen: Der Einkauf ist heute nahezu ausschließlich auf Kostenoptimierung und Versorgungssicherheit ausgerichtet. Andere Ziele, wie das Verbessern der Qualität und die Einführung von Produkt- oder Prozessinnovationen gemeinsam mit den Lieferanten, werden bisher nur selten oder überhaupt nicht verfolgt und gemessen.

Um die ersten drei Herausforderungen zu meistern, wird durch IDEa ein zielbasiertes Einkaufsstrategiesystem mit mehreren Ebenen aufgebaut (vgl. Abbildung 4). Dabei werden auf den drei Ebenen des Gesamteinkaufs, der Geschäftsbereiche und der Kernprozesse jeweils Ziele sowie Strategien entwickelt und präzisiert. Diese sind ihrerseits an den Zielen und Strategien der jeweils übergeordneten Ebene ausgerichtet. Auf der vierten Ebene werden konkrete Maßnahmen und Hebelpläne je Kernprozess formuliert und ebenfalls präzisiert.

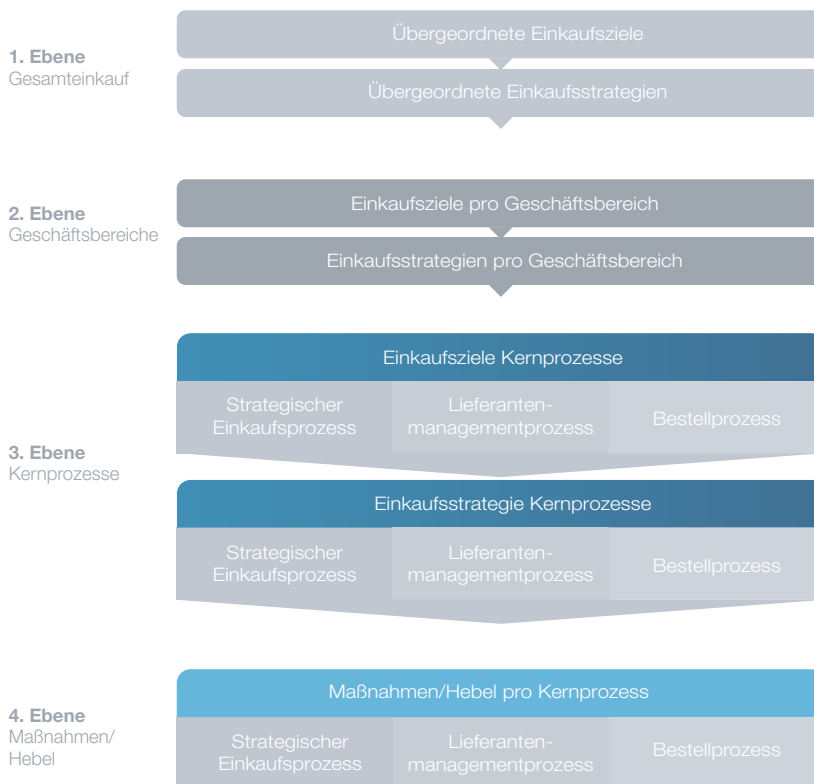
# » Einordnung und Ebenen von Einkaufszielen/-strategien

Abbildung 4

## Einordnung Einkaufsziele/-strategien



## Überblick Ebenen Einkaufsziele/-strategien

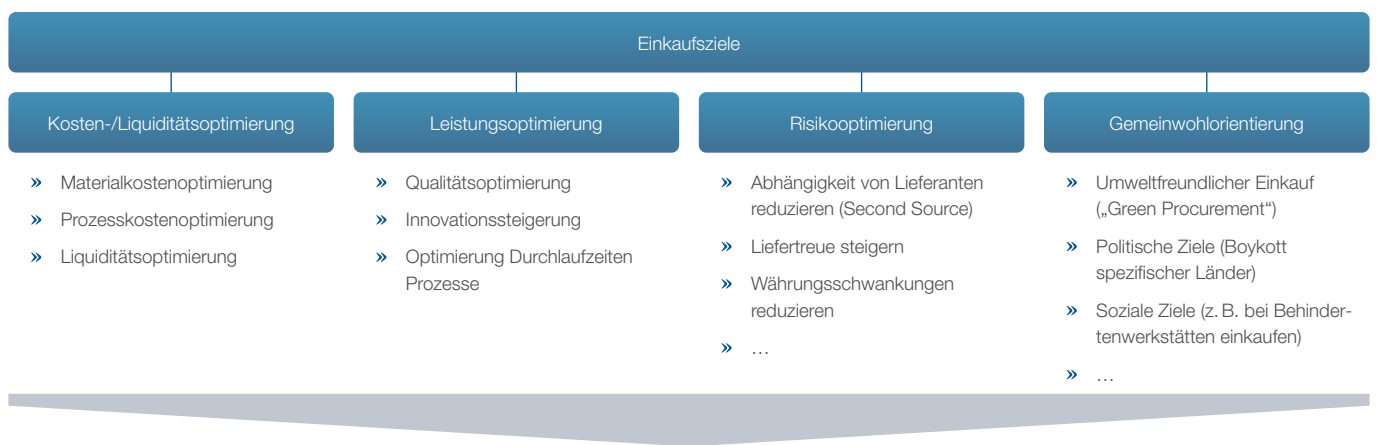


Zur Lösung der vierten Herausforderung können sich Einkäufer an vier Zieldimensionen orientieren (vgl. Abbildung 5). Mithilfe dieser Zieloptionen können potenzielle Einkaufsziele vollständig bewertet,

priorisiert und schließlich für die Kernprozesse operationalisiert werden.

### » Mögliche Einkaufsziele

Abbildung 5



Einkaufsziele müssen hinsichtlich Inhalt (Was?), Ausmaß (Wie viel?), Zeit (Wann?) pro Ebene (1. Gesamteinkauf, 2. Geschäftsbereich, 3. Kernprozesse) präzisiert werden.

Dies bedeutet, dass für das Lieferantenmanagement spezifische Ziele formuliert werden, wie das nachfolgende Beispiel zur Zieldimension „Kosten-/Liquiditätsoptimierung“ aufzeigt:

Beim Ziel „Prozesskostenoptimierung“ steht die Beantwortung der Frage im Mittelpunkt „Wie viele Ressourcen („FTE“: Full Time Equivalent) sind durch Prozesse mit Lieferanten gebunden und wie können die Kosten hierfür gesenkt werden?“. Ein Unterziel hierbei kann z.B.

die Optimierung des Bestellprozesses sein, das im Rahmen der Lieferantenentwicklung durch entsprechende Maßnahmen verfolgt wird.

Um sicherzustellen, dass die definierten Einkaufsziele und -strategien im Rahmen des Lieferantenmanagements erreicht werden, gilt es nun, den im vorherigen Artikel beschriebenen Prozessstrang des „Lieferantenmanagements“ mit dem Prozessstrang „Ziele, Strategien und Maßnahmen“ zu verknüpfen (vgl. Abbildung 6).

### » Zusammenwirken konzeptioneller und ablauforganisatorischer Prozessstrang

Abbildung 6



Wie diese Verknüpfung von Zielen/Strategien mit dem Lieferantenmanagementprozess erfolgt, wird im nachfolgenden Abschnitt erläutert.

### 1. Verknüpfung Lieferantenmanagementprozess mit Einkaufszielen

Einkaufsziele sind vorrangig relevant für die beiden ersten Prozessschritte des Lieferantenmanagements „Klassifizierung“ und „Bewertung“. Um das Lieferantenmanagement zielgerichtet durchzuführen, muss direkt im ersten Schritt die Klassifizierung von Warengruppen und Lieferanten an den definierten Einkaufszielen ausgerichtet werden. Nutzt man zur Warengruppenklassifizierung beispielsweise die sogenannte Kraljic-Matrix (vgl. Abbildung 7), so ist zur Konkretisierung der beiden Matrixdimensionen „Strategische Bedeutung“ folgende Frage zu klären: „In welchem Maße können die Lieferanten zur Erreichung meiner Einkaufsziele je Warengruppe zukünftig beitragen?“

Einkaufsvolumens als einziges oder zumindest wichtiges Kriterium herangezogen. Das Einkaufsvolumen kann durchaus ein wichtiger Indikator sein, um den potenziellen Beitrag eines Lieferanten an den gesetzten Zielen, beispielsweise im Rahmen der Zieldimension „Kosten-/Liquiditätsoptimierung“, zu bewerten. Darüber hinaus gibt es jedoch noch weitere wichtige Kriterien, die in Betracht gezogen werden sollten, wie die folgenden Beispiele zeigen:

#### 1. Dimension

„Kosten-/Liquiditätsoptimierung“ – Ziel „Materialkostenoptimierung“:

Ein Lieferant mit hohem Einkaufsvolumen schließt aufgrund seiner hohen Marktmacht Zugeständnisse zur Kostenreduzierung aus (z. B. Erdölkonzerne als Rohstofflieferanten in der Chemieindustrie). Seine strategische Bedeutung ist somit im Hinblick auf das Ziel „Materialkostenreduzierung“ trotz hohen Einkaufsvolumens als „niedrig“ einzustufen.

#### 2. Dimension

„Leistungsoptimierung“ – Ziel „Innovationssteigerung“:

Ein Lieferant mit relativ geringem Einkaufsvolumen kann entscheidende Beiträge zur Entwicklung eines innovativen Fertigungsverfahrens leisten (z. B. roboterbasierte Montage). Seine strategische Bedeutung ist somit im Hinblick auf das Ziel „Innovationssteigerung“ als „hoch“ einzustufen.

#### 3. Dimension

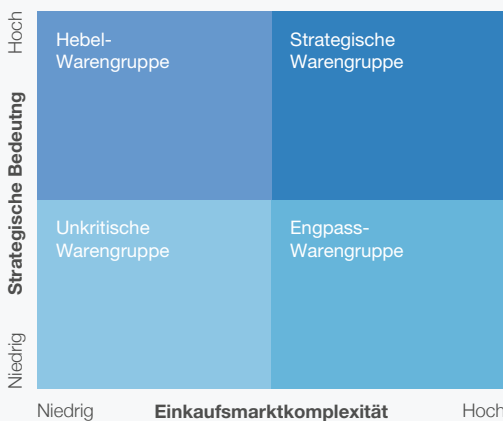
„Risikooptimierung“ – Ziel „Liefertreue steigern“:

Ein Lieferant mit relativ geringem Einkaufsvolumen liefert eine technische Komponente (z. B. Kondensator) einer Produktionsanlage, die im Falle einer Fehlfunktion zu Produktionsausfällen und somit hohen Folgekosten führt. Seine strategische Bedeutung ist somit bezogen auf das Ziel „Liefertreue steigern“ als „hoch“ einzustufen.

Indessen spielen Einkaufsziele bei der Bestimmung der Matrixdimension „Einkaufsmarktkomplexität“ keine Rolle. Der Grund hierfür ist, dass die „Einkaufsmarktkomplexität“ extern vorgegeben ist und nicht durch die Definition von Zielen beeinflusst werden kann.

## » Kraljic-Matrix zur Warengruppenklassifizierung

Abbildung 7



Entscheidend hierbei ist somit nicht, wie gut die aktuelle bzw. historische Lieferantenperformance ist, sondern der potenzielle Beitrag, den der jeweilige Lieferant zur Zielerreichung in Zukunft beisteuern kann. Häufig wird zur Klassifizierung der Lieferanten die Höhe des

Im zweiten Prozessschritt „Bewertung“ des Lieferantenmanagements sind Einkaufsziele maßgeblich für die Definition von Bewertungskriterien/KPIs von Bedeutung. So werden typischerweise mehrere Bewertungsdimensionen entwickelt, die an den Einkaufszielen ausgerichtet sind (vgl. Abbildung 8). Hierdurch wird sichergestellt, dass aus der Lieferantenbewertung Schlussfolgerungen gezogen werden, inwiefern Lieferanten einen Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Einkaufsziele/-strategien leisten.

## » Dimensionen von Bewertungskriterien (beispielhaft)

Abbildung 8



So dienen beispielsweise die Kriterien in der Dimension 2 „Produkt“ („Fehlerquote“ und „Anzahl Qualitätsstichproben/-zertifikate“) dazu, die Zielerreichung „Qualitätsoptimierung“ (Dimension „Leistungsoptimierung“) zu messen bzw. zu bewerten. Demgegenüber werden die Kriterien in der Dimension 3 „Lieferung“ („Pünktlichkeit“ und „Mengeneinhaltung/-flexibilität“) bewertet, um zum Ziel „Liefertreue steigern“ (Dimension „Risikooptimierung“) beizutragen.

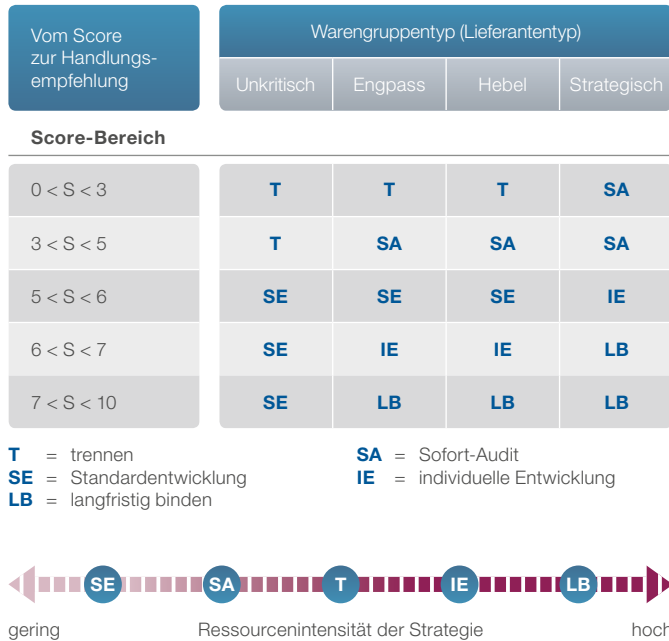
## 2. Verknüpfung Lieferantenmanagementprozess mit Strategien

Strategien werden pro Lieferant definiert, nachdem diese einen Score im Rahmen des zweiten Prozessschrittes „Bewertung“ erhalten haben. Anhand einer Matrix lassen sich in Abhängigkeit vom Warengruppen- bzw. Lieferantentyp sowie vom jeweils erreichten Score fünf verschiedene Strategietypen für den Lieferantenmanagementprozess ableiten (vgl. Abbildung 9):

- a. Langfristig binden: Durch langfristige Verträge und Projekte sind Toplieferanten (mit sehr guten Scores) ans Unternehmen zu binden, sofern sie keine „unkritischen“ Warengruppen liefern.
- b. Individuelle Entwicklung: Im Rahmen von Lieferantenaudits werden individuell abgestimmte Pläne zur weiteren Verbesserung der Performance erarbeitet. Diese kommen zum Tragen, wenn die Geschäftsbeziehung zu den entsprechenden Lieferanten sehr wichtig ist (d.h. bei Lieferanten mit großem Einfluss auf den Unternehmenserfolg) und der Score hoch, aber noch ausbaufähig ist.
- c. Standardentwicklung: Für einen Großteil der Lieferanten werden einfache, auf wesentliche Verbesserungspotenziale fokussierte Entwicklungspläne erarbeitet. Ziel dabei ist es, mit geringem Aufwand Lieferanten zu verbessern und ihren Entwicklungsfortschritt zu überprüfen.
- d. Sofort-Audit: Beim Lieferanten vor Ort werden Besuche zur Beurteilung der Prozesse und der Leistungsfähigkeit durchgeführt. Dies erfolgt für Lieferanten mit relativ geringen Scores, sofern sie keine „unkritischen“ Warengruppen liefern.
- e. Trennen: Bei Lieferanten mit sehr geringen Scores sollte eine Trennungsstrategie verfolgt werden, sofern sie keine „strategischen“ Warengruppen liefern. Hierfür sollte ein geregelter Prozess zur Beendigung der Geschäftsbeziehungen definiert und durchgeführt werden. Die Entscheidung zur Trennung sollte dem Lieferanten transparent erläutert werden, um ihn als potenziellen Lieferanten für eine eventuelle Wiederaufnahme der Zusammenarbeit bei entsprechender Leistungssteigerung zu erhalten.

## » Strategie-Matrix

Abbildung 9



## 3. Verknüpfung Lieferantenmanagementprozess mit Maßnahmen

Im dritten Prozessschritt des Lieferantenmanagements „Entwicklung“ werden Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele und Strategien definiert, priorisiert und durchgeführt. Der Umfang der Entwicklungsmaßnahmen ist abhängig von der entsprechenden Strategie pro Lieferant, die im Prozessschritt „Bewertung“ abgeleitet wurde. So sind im Rahmen der Strategie „Standardentwicklung“ mitunter überhaupt keine Aktionen notwendig. Anders verhält es sich mit den Strategien „individuelle Entwicklung“ und „langfristig binden“. Hier werden typischerweise gemeinsam mit Lieferanten verbindliche Entwicklungspläne erarbeitet (vgl. Abbildung 10).

## » Lieferantenentwicklungsplan (beispielhaft)

Abbildung 10

Lieferantenentwicklungsplan									
Kunde ABC					Lieferant XYZ				
Nr.	Dimension	Mengeneinhaltung	Score (Ist)	Score (Soll)	Maßnahme	Termin	Verantwortlich		
1	Produkt	Fehlerquote	3	7	Einführung Qualitätssicherungssystem	KW 40/17	Fr. DEF		
2	Lieferung	Mengeneinhaltung	6	9	Verbesserung Forecast-Verarbeitung	KW 38/17	Hr. GHI		
3	Innovation	Produktneuheiten	4	7	Optimierung/Beschleunigung Produktentwicklungsprozess	KW 41/17	Fr. JKL		
4	Compliance	Erfüllungsquote	8	8	Keine Maßnahme notwendig	–	–		

Entscheidend dabei ist, dass sich die dort festgehaltenen Maßnahmen wiederum an den definierten Lieferantenmanagementzielen und -strategien orientieren, die wiederum mit den übergeordneten Einkaufszielen/-strategien verknüpft sind. So könnte beispielsweise eine Maßnahme zur Steigerung der Liefertreue (Zieldimension „Risikoopti-

mierung“) die verbesserte Verarbeitung des Bedarfs-Forecasts durch den Lieferanten sein. Bei der Erarbeitung des Lieferantenentwicklungsplans ist zu beachten, dass nicht zu viele Maßnahmen bzw. Ziele parallel angegangen werden, damit der Blick für das Wesentliche gewahrt bleibt und eine zügige Umsetzung ermöglicht wird.



# Industrialisiertes Lieferantenmanagement

**Wie durch spezialisierte „Beziehungsmanager“ und ein standardisiertes Vorgehen die Effizienz im Lieferantenmanagement gesteigert und die Zusammenarbeit mit Ihren Lieferanten optimiert werden kann.**

Dr. Bernhard Höveler, Jan Laakmann

**D**ie Bedeutung von Lieferanten als wichtiger Zugang zu Innovationen für das eigene Geschäftsmodell und die Wettbewerbsfähigkeit wurde mittlerweile von den meisten Unternehmen erkannt. Infolgedessen verlagern Unternehmen – z. B. in der Automobilindustrie – vermehrt ihre Wertschöpfung auf ihre Lieferanten.

Längst verbirgt sich hinter dem Begriff Lieferantenmanagement daher weitaus mehr als eine simple Lieferantenbewertung, bei der beispielsweise im Rahmen von Jahresgesprächen die Lieferqualität besprochen wird und bei unzureichender Liefereistung Konditionen-zugeständnisse verhandelt werden.

Vielmehr rückt das Lieferantenmanagement als essenzielles „Werkzeug“ des Einkaufs verstärkt in den Fokus, um gemeinsam mit Lieferanten außer für die Optimierung von Qualität, Lieferzeiten und Kosten auch einen wichtigen Beitrag für neue Produkte oder Geschäftsprozesse zu leisten.

Damit dies gelingt, braucht es in der Unternehmenspraxis einen effizienten Lieferantenmanagementprozess, der bereits bei der Ausgestaltung der Einkaufsorganisation beginnt.

In der letzten Ausgabe Einkauf 360° wurde ausführlich erläutert, wie die organisatorischen Stellschrauben im Einkauf perfekt eingestellt werden, um den strategischen Einkaufsprozess (Strategic Sourcing) zu industrialisieren. Das heißt, es wurde die Frage beantwortet, wie auch bereits weit entwickelte Einkaufsorganisationen (neue) Höchstleistungen in der Identifizierung und Auswahl der bestmöglichen Lieferanten erreichen können.

Darauf aufbauend beantwortet dieser Artikel die Frage, wie die Effizienz im Lieferantenmanagementprozess durch Standardisierung und Spezialisierung gesteigert und die Zusammenarbeit mit den – im strategischen Einkaufsprozess ausgewählten – Lieferanten optimiert werden kann.

Bei der Industrialisierung des Lieferantenmanagementprozesses gilt es hierbei, zwei wesentliche Schwachstellen zu adressieren.

## 1. Organisatorische Überfrachtung von Einkäufern

Die allermeisten Einkaufsorganisationen haben bereits das Einkaufsvolumen nach Warengruppen aufgeteilt sowie Einkaufsaktivitäten weitestgehend nach strategischen und operativen Aufgaben getrennt. Bei größeren Unternehmen kommt häufig zusätzlich eine organisatorische Unterteilung nach geografischen Sourcing-Regionen (z. B. Europa, Nordamerika, Asien) sowie gegebenenfalls nach internen Kunden und externen Lieferanten hinzu. Die Basis für die Spezialisierung der Einkaufsorganisation ist daher bereits oftmals gelegt und hat Auswirkungen auf das Rollenverständnis und die Arbeitsweise im Einkauf. Hier bestehen jedoch große Unterschiede in der Konsequenz der Abgrenzung von strategischem und operativem Einkauf und somit auch der Funktionstrennung in strategische und operative Einkäufer. Vielen strategischen Einkäufern fällt es im Rahmen des Lieferantenmanagements schwer, mit den verfügbaren Kapazitäten die heterogenen Aufgabenpakete innerhalb des Lieferantenmanagementprozesses zu handhaben.

Neben der Analyse und Bewertung von Lieferanten hinsichtlich ihrer Potenziale, einen Wertbeitrag zu den definierten Einkaufszielen beizusteuern, kommen kontinuierlich steigende Anforderungen an ihre Managementfähigkeiten bei der Lieferantenentwicklung hinzu. Da der Einkauf in vielen Bereichen (z.B. bei Neuproduktentwicklungen durch Simultaneous Engineering) mittlerweile deutlich früher aktiv eingebunden wird, muss der strategische Einkäufer aktiv als Bindeglied zwischen den Fachbereichen und seiner Lieferantenbasis fungieren. Bei Abgleich der Anforderung an den strategischen Einkäufer als Projektmanager und „Wedding Planner“ mit den realen Fähigkeiten vieler strategischer Einkäufer wird häufig eine erhebliche Lücke sichtbar. Das ist eine große Schwachstelle vieler Einkaufsorganisationen.

In der Praxis fällt es dem einen strategischen Einkäufer leicht, z.B. wichtige interne Stakeholder für einen Innovationsworkshop mit einem strategischen Lieferanten zu gewinnen und diesen für beide Seiten gewinnbringend zu moderieren. Gleichzeitig fehlt es ihm jedoch an der Fähigkeit, auf Basis der vorhandenen Einkaufsdaten und -informationen eine belastbare Lieferantenklassifizierung bzw. -bewertung vorzunehmen. Als Folge kann er die eigenen Kapazitäten nicht auf die bestgeeigneten Lieferanten konzentrieren. Ein anderer strategischer Einkäufer wiederum hat ein ausgeprägtes Zahlenverständnis und kann entsprechend schnell die besten Lieferanten zur Erreichung der vorgegebenen Einkaufsziele identifizieren. Über die Fähigkeit, den Lieferanten geschickt von dem Mehrwert einer engeren Zusammenarbeit zu überzeugen oder die Projekte innerhalb der Organisation voranzutreiben, verfügt er jedoch nicht.

Verstärkt wird dieses Dilemma häufig dadurch, dass die Trennung von operativen und strategischen Aufgaben im Lieferantenmanagementprozess weitestgehend ausgeblieben ist.

So übernimmt ein strategischer Einkäufer z.B. neben strategischen Aufgaben wie dem interaktiven Erarbeiten von Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen von Lieferantenworkshops auch zahlreiche administrative Aufgaben. Die Terminkoordination von Lieferantenbesuchen und das Protokollieren von Workshop-Ergebnissen etc. nehmen zusätzlich Zeit in Anspruch, die ihm für seine neue Managementrolle im Einkauf fehlt.

## 2. Fehlerhafte bzw. ineffiziente Prozessabläufe

Als erschwerender Faktor kommt oftmals hinzu, dass der implementierte Lieferantenmanagementprozess nicht darauf ausgerichtet ist, die Erreichung von aktuellen Unternehmens- bzw. Einkaufszielen sicherzustellen, sondern vielmehr darauf, die bestehende Lieferantenbasis zu verwalten. Leider kommt es in der Unternehmenspraxis immer noch vor, dass möglichst alle Lieferanten klassifiziert und bewertet werden, um dem Kriterium der Vollständigkeit gerecht zu werden. Der Irrglaube, dass eine vollständige Bewertung aller Lieferanten notwendig sei, um beispielsweise eine Unternehmenszertifizierung wie die DIN EN ISO 9001 zu erhalten, trägt sein Übriges bei. Demzufolge werden häufig Hunderte von Lieferanten in ein Bewertungsschema gepresst und es werden so lange Bewertungskriterien angepasst, bis das Ergebnis, z.B. die Anzahl der strategischen Lieferanten, repräsentativ bzw. richtig erscheint. Hat der Einkauf diese Anstrengung hinter sich gebracht, bleibt oft nur noch wenig Zeit, um mit dem Kern des Lieferantenmanagements, nämlich der Weiterentwicklung von Lieferanten und somit auch des eigenen Unternehmens, zu beginnen.

Fehlendes IT-Verständnis im Einkauf oder fehlende IT-Unterstützung entlang des Lieferantenmanagementprozesses führen zu weiteren Effizienzverlusten.

Wie können Unternehmen es schaffen, diese Schwachstellen zu beheben und den eigenen (strategischen) Einkauf und das Lieferantenmanagement zu Höchstleistungen zu bringen?

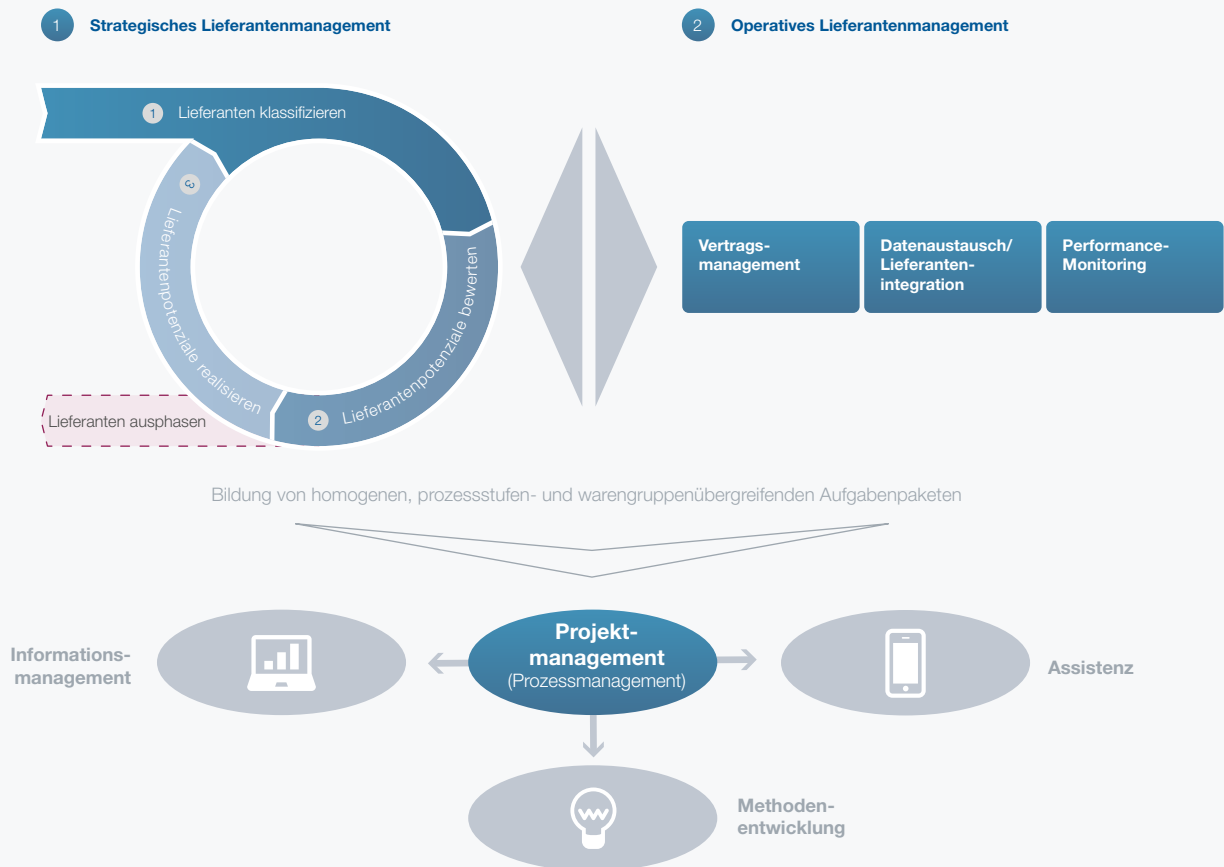
Wie in der letzten Ausgabe von Einkauf 360° bereits geschildert, ist die zentrale Voraussetzung für die Industrialisierung, dass die Anforderungen an die Einkäufer sich in homogeneren Stellenprofilen widerspiegeln. Zur Einführung eines industrialisierten Einkaufs werden homogene, prozessstufen- und warengruppenübergreifende Aufgabenpakete gebildet und klar definierten und spezialisierten Einkäuferrollen zugewiesen. Die unterschiedlichen Rollen sind charakteristisch für eine „smarte Einkaufsorganisation“ und führen zur Steigerung des Spezialisierungsgrades.

Die Aufgabenpakete im Rahmen des Lieferantenmanagementprozesses werden auf vier Rollen verteilt: Projektmanagement, Informationsmanagement, Methodenentwicklung/Qualitätssicherung und Assistenz (vgl. Abbildung 11).



## » Bildung der smarten Einkaufsorganisation auf der Grundlage des Lieferantenmanagementprozesses

Abbildung 11



- » **Der Projektmanager** steuert das Lieferantenmanagement und stellt einerseits sicher, dass der Lieferantenmanagementprozess konsequent verfolgt wird. Auf der anderen Seite führt er als persönliches Bindeglied die Bedürfnisse (Business Needs) seiner internen Stakeholder aus den Fachbereichen mit den Innovationen seiner bestehenden Lieferantenbasis zusammen. Seine Rolle kann daher auch als „Beziehungsmanager“ interpretiert werden, der für die unternehmenseigenen Anforderungen, beispielsweise an neue Geschäftsprozesse oder Produkte, die bestgeeigneten Lieferanten aus dem bestehenden Lieferantenpool auswählt und mit den internen Bedarfsträgern zusammenbringt. In dieser Funktion profitiert er von seiner Doppelrolle als Projektmanager für ausgewählte Sourcingprozesse, wodurch er schon bei der initialen Lieferantenauswahl involviert ist und daher stets über bestehende und potenzielle Lieferanten(trends) bestens informiert ist.
- » **Der Informationsmanager** erfasst und analysiert die notwendigen unternehmensinternen Informationen sowie die externen

Markt- bzw. Lieferantendaten, um insbesondere im Rahmen der Lieferantenbewertung hochwertige Informationen zur optimalen Entscheidungsfindung (z. B. für strategische Einkäufer oder die Einkaufsleitung) bereitzustellen. Durch die Digitalisierung relevanter Schnittstellen entlang des Lieferantenmanagementprozesses stellt er sicher, dass intern zwischen dem Einkauf und den Fachbereichen sowie extern mit Lieferanten die (automatisierte) Kommunikation bzw. der Austausch von Informationen schneller und effizienter erfolgen kann.

- » **Der Methodenentwickler/Qualitätssicherer** ist für Konzeption und Weiterentwicklung quantitativer und qualitativer Methoden für alle Kernprozesse im Einkauf zuständig. Das bedeutet, dass er mit besonderem Augenmerk auf die Digitalisierung den Einkäufern die geeigneten „Werkzeuge“ entlang des strategischen Einkaufsprozesses, des Lieferantenmanagementprozesses sowie des operativen Einkaufsprozesses zur Verfügung stellt. Im Rahmen des Lieferantenmanagements sorgt er beispielsweise dafür, dass eine zentrale digitale

## » Auszug illustrative Verantwortlichkeitsverteilung entlang des strategischen Lieferantenmanagementprozesses

Abbildung 12

Prozessschritt	Aktivität (Beispiel)	Rollen & Verantwortlichkeiten (RACI)			
		Projekt-/Warengruppenmanagement	Informationsmanagement	Methodenentwicklung	Assistenz
Lieferanten klassifizieren	Warengruppenklassifizierung (strategische Bedeutung vs. Einkaufsmarktkomplexität)	A/R	C	C	
Lieferantenpotenzial bewerten	Bestimmung Bewertungszeitplan pro Warengruppe (wer, wann, wie oft?)	A	-	-	R
Lieferantenpotenzial realisieren	Definition Maßnahmen für Lieferantenentwicklung auf Basis Lieferanten-Score und Warengruppentyp (ggf. gemeinsam mit Lieferant)	A/R			

Lieferantenplattform zur Verfügung steht, um den Lieferantenmanagementprozess zu vereinheitlichen, Prozessfortschritte zu tracken und alle wichtigen Informationen zentral verfügbar zu machen.

- » **Die Assistenz** übernimmt die unterstützenden administrativen Tätigkeiten. Bezogen auf das Lieferantenmanagement sind branchenübergreifend ca. 40 % der Aufgaben administrativer Natur (z. B. Pflege und Koordination von Lieferantenterminen oder Protokollierung von Meetings) und können durch die Assistenz übernommen werden, um die strategisch arbeitenden Mitarbeiter zu entlasten und den Spezialisierungseffekt zu verstärken.

Dadurch, dass entlang jedes Schrittes im Lieferantenmanagementprozess die Verantwortlichkeiten je Aktivität klar den einzelnen Rollen zugeteilt werden (am Beispiel des strategischen Lieferantenmanagementprozesses, vgl. Abbildung 12), wird sichergestellt, dass alle Schnittstellen effizient ausgestaltet sind und eine klare Aufgabenteilung kommuniziert ist. Durch die Spezialisierung der Einkäufer werden aus vormals „Einkaufsgeneralisten“ zukünftig Spezialisten in ihrer neuen Rolle, die Arbeitsergebnisse in einer kürzeren Zeit bei gleichzeitig erhöhter Qualität erbringen können.

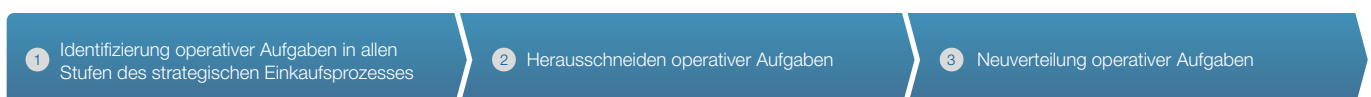
Die Vorteile einer oben geschilderten idealtypischen „smarten Einkaufsorganisation“ sind zweifelsohne nachvollziehbar und haben sich in der Praxis bereits bewährt. Gleichzeitig muss diese „smarte Organisation“ des Einkaufs in Abhängigkeit von Unternehmenskultur und Organisationsgröße mit Augenmaß vorgenommen werden. Stehen Unternehmen Veränderungen eher mit Skepsis gegenüber oder sind dem Betriebsrat geänderte Stellenprofile oder gestrichene Stellen aufgrund der Automatisierung ein Dorn im Auge, ist die Umstellung auf eine vollständig „smart organisierte“ Einkaufsabteilung erschwert. Analog verhält es sich bei kleinen Einkaufsabteilungen. Bei diesen ist in der Praxis oftmals aufgrund der begrenzten Anzahl an Einkaufsmitarbeitern das vorhandene Potenzial zur Spezialisierung begrenzt. In diesem Fall ist es ratsam, dass ein Einkaufsmitarbeiter:

1. entweder innerhalb eines Kernprozesses mehrere Rollen einnimmt oder
2. in verschiedenen Kernprozessen die gleiche Rolle ausführt.

Eine dritte Alternative ergibt sich im Gegenzug für große Einkaufsorganisationen, in denen die Spezialisierung und Trennung von Einkaufsmitarbeitern nach Sourcing- und Lieferantenmanagementaufgaben möglich ist. Bei dieser Variante wird Einkäufern eine einzige Rolle zugeteilt. Diese Rolle führt der Einkäufer ausschließlich für

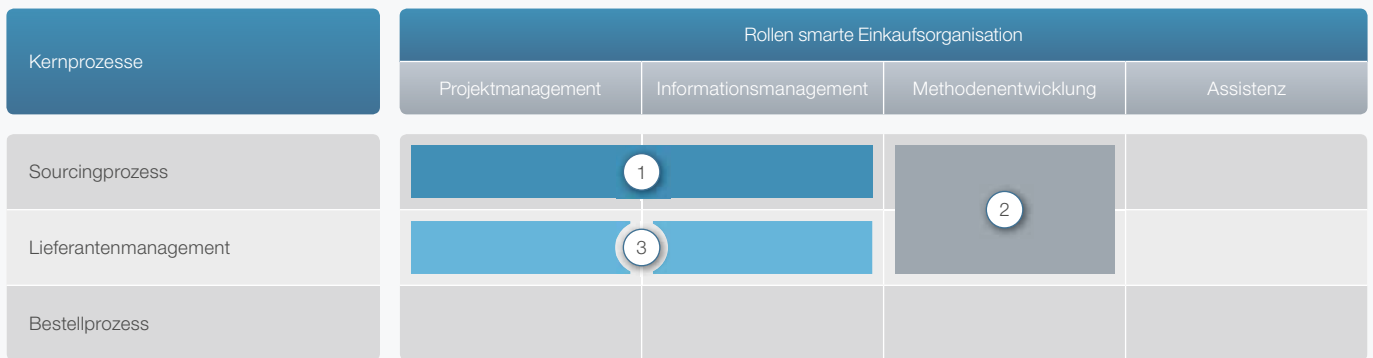
## » Reorganisation innerhalb des strategischen Einkaufsprozesses

Abbildung 14



» Alternativen zur Trennung von Aufgaben entlang der Kernprozesse

Abbildung 13



einen Kernprozess aus. In dieser vollständigen Industrialisierung ist ein Einkäufer beispielsweise in der Rolle des Projektmanagers ausschließlich für die Steuerung des Lieferantenmanagementprozesses zuständig. Er stellt einen hoch spezialisierten „Lieferantenmanager“ dar, der sich ausschließlich um die strategische Bewertung und Entwicklung seiner Lieferantenbasis kümmert (vgl. Abbildung 13).

Für Unternehmen, in denen die „smarte Einkaufsorganisation“ nicht sofort vollständig implementiert werden kann, bietet sich ein „sanftes“ Vorgehen zur schrittweisen Industrialisierung des Lieferantenmanagements an (vgl. Abbildung 14):

**1. Identifizierung operativer Aufgaben**

Der erste Schritt zur Reorganisation bestehender Aufgaben ist die Identifizierung operativer (= administrativer) Aufgaben im Rahmen des Lieferantenmanagementprozesses (vgl. Abbildung 15). Hierfür bietet

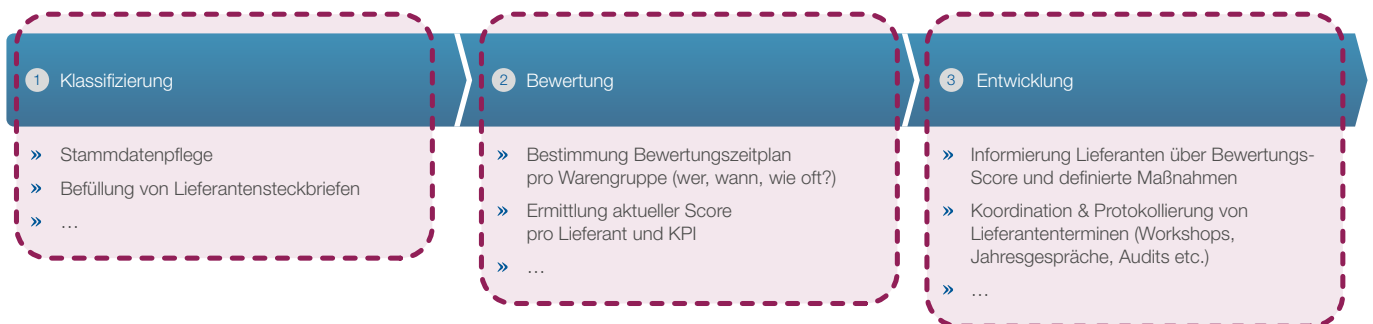
es sich an, je Prozessschritt zunächst alle Aktivitäten zu sammeln. Im Anschluss wird je Aktivität überprüft, ob es sich um eine administrative Tätigkeit handelt, die zwar notwendig ist, aber z. B. unter Nutzung eines Templates standardisiert abgearbeitet werden kann (beispielsweise die Pflege von Lieferantendaten anhand einer vorgegebenen IT-Oberfläche oder das Eintragen von Firmendaten in Lieferantensteckbriefe).

**2. Herausschneiden operativer Aufgaben**

Die im ersten Schritt identifizierten und gesammelten operativen Aufgaben sind zunächst im Hinblick auf ihren Übertragbarkeitsaufwand (Wie schnell kann die neue Aufgabenzuordnung umgesetzt werden?) und Entlastungseffekt (Wie stark entlastet die neue Aufgabenzuordnung den strategischen Einkäufer?) zu priorisieren. Operative Aufgaben wie beispielsweise die Terminkoordination sind schnell und ohne

» Identifizierung operativer Aufgaben im Lieferantenmanagementprozess

Abbildung 15



großen Aufwand übertragbar, da der strategische Einkäufer lediglich seinen Kalender für die neuen Verantwortlichen freigeben und diesen kurz über die Terminplanung „abholen“ muss. Bei einer entsprechend hohen Anzahl von Lieferanten und der damit verbundenen Anzahl an Jahresgesprächen sowie unterjährigen Abstimmungsterminen kann die Weitergabe dieser administrativen Aufgabe dem strategischen Einkäufer viel Zeit sparen und ihn entlasten.

### 3. Neuverteilung operativer Aufgaben

Anhand des oben geschilderten Beispiels zeigt sich exemplarisch, wie den strategischen Einkäufern mehr Freiraum für komplexe strategische Aufgaben gegeben werden kann, ohne komplett neue Rollen im eigenen Einkauf zu schaffen. Durch klare Prozessstandards mit eindeutiger Verteilung der Verantwortlichkeiten erhält der strategische Einkauf somit die benötigten Kapazitäten, um mit internen Stakeholdern und Lieferanten Qualität, Lieferzeiten und Kosten zu optimieren und somit einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu schaffen.

Wie die Industrialisierung des Lieferantenmanagements erfolgreich gelingt, zeigt das folgende Beispiel eines Unternehmens aus der Chemieindustrie, das das Lieferantenmanagement in einen strategischen und einen operativen Prozess geteilt hat, um dadurch weitere Effizienzreserven zu realisieren.

Die Einkaufsabteilung hatte, orientiert an der eigenen Unternehmensstrategie, ein ambitioniertes Einkaufsziel ausgerufen, das in den nächsten fünf Jahren über vier strategische Handlungsfelder erreicht werden sollte. Diese Handlungsfelder legten außer auf klassische Einkaufsthemen wie Kostenoptimierung und Versorgungssicherheit besonderen Fokus auf die Erzielung eines signifikanten Einkaufsbeitrags zur Nachhaltigkeits- und Innovationsstrategie des Unternehmens. In Zentrum der neuen Zielausrichtung des Einkaufs standen die eigenen Mitarbeiter im Einkauf, interne Bedarfsträger sowie die Lieferanten. Um in diesem Dreiklang die gesetzten Ziele zu erreichen und gemeinsam einen Wert für alle Beteiligten zu schaffen, wurde ein neues Lieferantenmanagement entwickelt. Das innovative Lieferantenmanagementkonzept besteht dabei aus zwei Prozessen – dem strategischen und dem operativen Lieferantenmanagement.

Im Rahmen des strategischen Lieferantenmanagements wurde ein „schlanker“ Prozess eingeführt, der auf die Wertgenerierung in den vier strategischen Handlungsfeldern ausgerichtet ist. Das heißt, dass der Einkauf gemeinsam mit internen Stakeholdern aus den Fachbereichen das Lieferantenpotenzial je strategisches Handlungsfeld analysiert und bewertet hat. Anders als bei einer „klassischen“ Lieferantenklassifizierung bzw. -bewertung wurde nicht das Einkaufsvolumen als ein(ziger) dominanter Faktor in die Bewertung mit einbezogen. Vielmehr wurde für jedes Handlungsfeld individuell der potenzielle Wertbeitrag des jeweiligen Lieferanten bewertet. Im Handlungsfeld Innovation konnten beispielsweise Lieferanten identifiziert und für die enge Zusammenarbeit priorisiert werden, die zwar nur ein relativ geringes Einkaufsvolumen ausmachen, jedoch über wichtigen Input für neue Produkte, Geschäftsmodelle, Prozesse etc. verfügen. Als Resultat wurden ca. 20% der bestehenden Lieferanten für eine intensive Zusammenarbeit entlang der vier Handlungsfelder ausgewählt. Diese Vorauswahl ermöglicht es den strategischen Einkäufern, die verfügbaren Kapazitäten auf strategische Aktivitäten mit vergleichsweise wenigen, aber dafür den bestgeeigneten Lieferanten zu konzentrieren.

Im operativen Lieferantenmanagement wiederum wurden administrative Aufgaben, ohne direkte Auswirkung auf die Wertgenerierung in den strategischen Handlungsfeldern, zusammengefasst. Diese werden separat durch den operativen Einkauf abgewickelt. So übernehmen operative Einkäufer entlang dieses Prozesses alle administrativen Aufgaben, z. B. rund um das Vertragsmanagement oder die Datenverwaltung. Es wurde dadurch sichergestellt, dass mithilfe des operativen Lieferantenmanagementprozesses die gesamte Lieferantenbasis effizient verwaltet werden konnte und die regulären Geschäftsprozesse effizient ablaufen konnten.

Dieses Beispiel verdeutlicht die positiven Auswirkungen der Industrialisierung auf die Leistungsfähigkeit und das Image des Einkaufs und somit auch auf den Unternehmenserfolg.



# Integrierte Digitalisierung des Lieferantenmanagementprozesses

**Wie durch integrierte Digitalisierung entlang des Lieferantenmanagements operative Aktivitäten eliminiert und Einkäufer zu strategischer Arbeit mit Lieferanten befähigt werden.**

Dr. Bernhard Höveler, Dr. Mirko Bayer, Jan Laakmann

Um den im vorherigen Artikel beschriebenen industrialisierten Prozess des Lieferantenmanagements mit hochwertigen Informationen für strategische Entscheidungen, beispielsweise im Rahmen der Lieferantenentwicklung, zu versorgen und die maximale Effizienz in operativen Aktivitäten zu gewährleisten, sollte ein IT-System in Form eines Ticketsystems aufgesetzt werden. Ziel des Ticketsystems ist, den operativen und den strategischen Lieferantenmanagementprozess Schritt für Schritt systemgestützt zu durchlaufen und dabei wie ein rollender Schneeball immer mehr Informationen aufzunehmen und diese Informationen aggregiert zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen. Dadurch können zum einen rückwärtsgerichtet alle wichtigen Informationen nachvollzogen werden. Zum anderen können übergreifende Statistiken und Auswertungen erstellt werden, um Fehlerquellen und andere Ineffizienzen im Prozess gezielt zu beheben.

## **Digitalisierung des operativen Lieferantenmanagementprozesses**

Im Rahmen des Datenaustauschs bzw. der Lieferantenintegration werden die Schnittstellen zwischen den IT-Systemen von Lieferanten und einkaufendem Unternehmen definiert und das Ticketsystem aufgesetzt. Das Ticketsystem kann so auf die Daten der Vertragsmanagementdatenbank und das System zum Performance-Monitoring zugreifen.

## **Nutzung der Vertragsdaten**

Aus der Vertragsmanagementdatenbank konsolidiert das Ticketsystem systematisch alle Vertragsdaten der kompletten Lieferantenbasis

und wertet diese beispielsweise anhand der Vertragsrestlaufzeiten aus. Dadurch ist sichergestellt, dass rechtzeitig vor dem Auslaufen eines Vertrages die Gespräche mit dem Lieferanten geplant und durchgeführt werden können. Dadurch kann der Einkauf ohne zeitliche Bedrängnis Verhandlungen planen und zu seinen Gunsten entscheiden. Die Gefahr wird minimiert, dass Verträge versehentlich auslaufen bzw. nicht verlängert werden und der Einkauf sich unter Zeitdruck um eine neue Lieferquelle oder einen neuen Kontrakt mit dem Bestandslieferanten kümmern muss. Aus diesem Zeitdruck resultierende höhere Einkaufskosten aufgrund der gestärkten Verhandlungsposition der Bestandslieferanten gehören damit der Vergangenheit an. Die benötigte Zeit, um potenzielle Alternativen zu finden, ist von Warengruppe zu Warengruppe unterschiedlich. Deswegen wird pro Warengruppe oder eventuell pro Artikel in den Stammdaten hinterlegt, welcher Mindestzeitraum benötigt wird, um eine alternative Bezugsquelle von der Marktrecherche bis hin zur operativen Implementierung zu realisieren. Wenn durch eine tägliche Datumsprüfung das Ticketsystem erkennt, dass die Restlaufzeit eines aktuellen Vertrages bis zum Vertragsende kleiner ist als der hinterlegte Mindestzeitraum, wird dem strategischen Einkäufer im System automatisch ein Ticket zugewiesen, um sich mit diesem Vertrag und diesem Lieferanten zu beschäftigen. In diesem Ticket finden sich übersichtlich alle aktuellen Vertragsinhalte, Rahmenbedingungen und historischen Volumina der Warengruppen bzw. des Artikels. In weiteren Untersuchungsschritten kann der strategische Einkäufer diese Vertragsdaten voll automatisiert mit anderen – noch im Auslaufen befindlichen – Verträgen vergleichen und sich Szenarien simulieren lassen. Es ist

möglich, automatisiert zu analysieren, ob z. B. Volumina bei bestehenden Vertragspartnern konzentriert werden können. In der Volumenkonzentrationssimulation werden z. B. Rückvergütungsstaffeln oder weitere Konditionsvereinbarungen berücksichtigt, um eine vollständige und transparente Entscheidungsgrundlage zu erhalten.

### Datenbasiertes Performance-Monitoring der Lieferanten

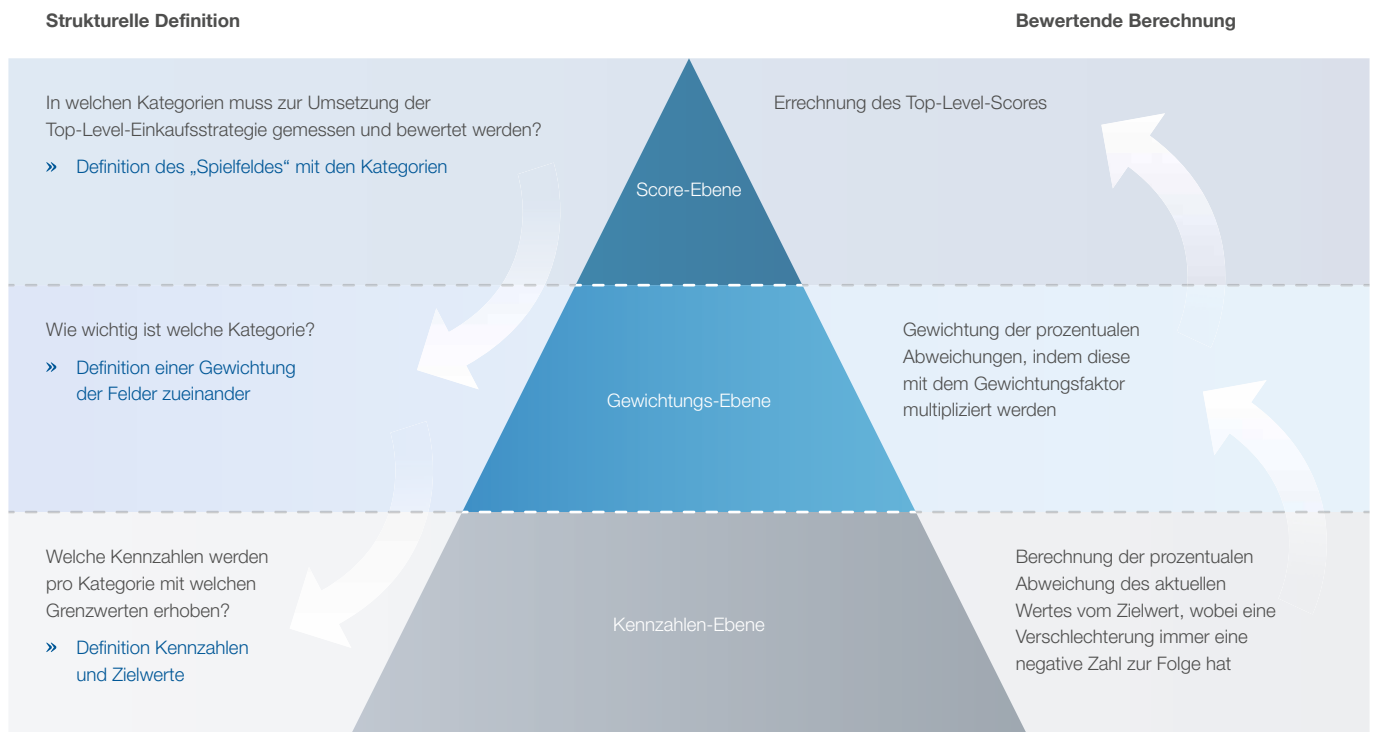
Einkaufsleiter stehen regelmäßig vor der Herausforderung, die übergeordneten Unternehmensziele bzw. Einkaufsziele und -strategien auf die Lieferanten „in den Arbeitsalltag“ zu übertragen, damit diese durch Steuerungsmaßnahmen konkretisiert werden können.

Ein datenbasiertes Bewertungsmodell zum Performance-Monitoring der Lieferanten muss deshalb drei Ziele gleichermaßen erfüllen:

1. Übertragung der mit den Unternehmenszielen/-strategien verknüpften Einkaufsziele/-strategien in einen Rahmen, in dem alle wichtigen Lieferantenkennzahlen bewertet werden können.
2. Einführung einer transparenten, einfach nachzuvollziehenden und anzupassenden Bewertungslogik für alle Lieferanten, damit eine Vergleichbarkeit erreicht wird.
3. Verwendung systemübergreifender Daten und Informationen, um den Mehraufwand für eine Lieferantenbewertung möglichst gering zu halten.

## » Top-down-Definition einer Bewertungsstruktur sowie Bottom-up-Konsolidierung bis hin zum Top-Level-Score

Abbildung 16



**Top-down: strukturelle Definition**

Um einen Top-Level-Score errechnen zu können, wird im ersten Schritt ein „Spielfeld“ mit den aus den Einkaufszielen/-strategien abgeleiteten Kategorien bestimmt, in denen die Zielerreichung gemessen werden soll. Beispiele für solche Kategorien können etwa strategische Einkaufsfelder wie Kosten, Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit sein. Die Anzahl der Kategorien ist nicht limitiert. Zu beachten ist, dass das „Spielfeld“ so breit ausgestaltet ist, dass alle wichtigen Einkaufsziele/-strategien abgedeckt werden. Das „Spielfeld“ ist gleichzeitig eine Gewichtungsebene, auf der die Gewichtung der einzelnen Felder festgelegt wird. Und genau diese Gewichtung stellt eine der wichtigsten Steuerungsmöglichkeiten für die Lieferantenbewertung dar. Wenn die Kosten das wichtigste Bewertungskriterium sind, kann die Gewichtung bei Kosten zu Qualität zu Innovation z.B. 10 : 3 : 5 sein. Durch die Gewichtung werden bestimmte Einkaufsfelder stärker unter die Lupe genommen als andere. Dies hat zur Folge, dass negative Abweichungen in einem „nicht so wichtigen Feld“ sich erst dann im Top-Level-Score bemerkbar machen, sobald sie sehr groß sind. Durch die Gewichtung auf Gewichtungsebene wird also eine „statistische Lupe“ über die wichtigsten Felder gelegt.

Es können also verschiedene standardisierte „statistische Lupen“ angewendet werden für unterschiedliche Fokus-Szenarien. Die Leistung von Lieferanten aus qualitätskritischen Warengruppen wie kleinvolumigen essenziellen Hilfs- und Betriebsstoffen werden anhand eines anderen Gewichtungsmusters bewertet als die Leistungen von Lieferanten, die großvolumige, wenig qualitätskritische und standardisierte Produkte wie Büromaterial liefern.

Auf der dritten Ebene werden die benötigten Kennzahlen definiert, die aus den unterschiedlichsten IT-Systemen abgefragt werden können. Bei der Definition der Kennzahl muss entschieden werden, ob ein einziger Datenpunkt einfließen soll (z. B. letzter Preis) oder ob es sich hierbei schon um eine verrechnete Kennzahl handeln soll (z. B. gleitender gewichteter Durchschnittspreis der letzten sechs Monate). Um die Kennzahl qualitativ beurteilen zu können, muss für jede Kennzahl ein harter Zielwert definiert werden.

**Bottom-up: bewertende Berechnung**

Die Messung und Berechnung der Kennzahlen geschieht bottom-up anhand der im Vorfeld top-down definierten Strukturen und Muster:

» Mathematische Logik der Bottom-up-Konsolidierung der Lieferantenbewertung

Abbildung 17

Score-Ebene	<b>Lieferantenscore</b>	<b>0,11 %</b>		
	Spielfeld	Kosten	Qualität	Innovation
Gewichtungs-Ebene	Gewichtete Abweichung	-6,90 %	3,53 %	5,26 %
	Gewichtung	10	3	5
Kennzahlen-Ebene	Abweichung vom Zielwert	0,69 %	1,18 %	1,05 %
	Zielwert	1,45 €	85 %	95 %
	Aktueller Wert	1,45 €	86 %	96 %

Die errechnete Kennzahl wird zunächst mit dem definierten Zielwert in Relation gesetzt. Das Ergebnis hiervon ist ein Prozentsatz der Abweichung. Wenn die Abweichung eine Verschlechterung darstellt, ist die Zahl negativ. Falls die Abweichung eine Verbesserung darstellt, ist der prozentuale Abweichungsindex positiv. Diese prozentuale Abweichung wird mit der Gewichtung des Feldes multipliziert. An dieser Stelle wird also entschieden, welcher Wert stärker und welcher Wert schwächer ins Gewicht fallen soll. Im letzten Schritt der Berechnung wird die Summe der gewichteten Abweichungen durch die Summe der Gewichtungsfaktoren geteilt:

$$(-6,90\% + 3,53\% + 5,26\%) / (10 + 3 + 5)$$

Die Zahl, die sich aus diesen Rechenoperationen ergibt, ist der Top-Level-Lieferantenscore.

### Hebelmechanismen zur Beeinflussung des Lieferantenscores

Der Lieferantenscore kann durch zwei Hebel maßgeblich beeinflusst werden. Zum einen auf der Gewichtungs-Ebene durch Anpassungen der relativen Feld-Gewichtungen zueinander. Zum anderen auf der Kennzahlen-Ebene durch die Veränderungen der Zielwerte.

Durch den Hebel auf der Gewichtungs-Ebene können bestimmte Bewertungs-Cluster oder auch „Bewertungs-Lupen“ gebildet werden. Manche Lieferanten werden vornehmlich bei den Kosten unter die Lupe genommen, andere hauptsächlich bei der Innovation. Dieser Hebel ist der einflussreichste und die Gewichtungen müssen daher mit Bedacht gesetzt bzw. verändert werden. An diesem Hebel sollte nur „geschraubt werden“, wenn die vorgegebenen Einkaufsziele weiter verschärft oder gelockert werden sollen. Im obigen Beispiel verändert man das Gewichtungsmuster also, wenn man die Kosten noch stärker im Fokus haben möchte und z. B. weniger die Innovationsdimension.

Auf der Kennzahlen-Ebene stellen die Zielwerte Hebel dar. Denn durch Anpassung dieser Zielwerte werden die Abweichungen von den aktuellen Werten der Kennzahlen größer oder kleiner und es gehen unterschiedlich große Zahlen in die Gewichtungsberechnung auf der Gewichtungs-Ebene ein, wodurch sich der Lieferantenscore wieder anders gestalten wird. Ziel dieser Hebeleinstellung soll sein, einen realistischen Wert zu finden.

### Viele Messungen ergeben eine strategische Gesamtübersicht

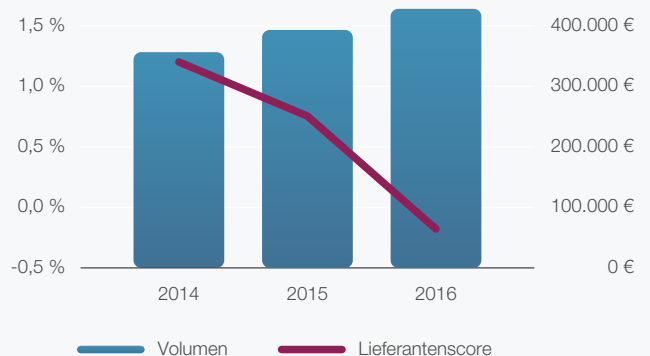
Das Ticketsystem kann die Top-Level-Scores aus unterschiedlichen Perspektiven parallel über verschiedene Zeiträume hinweg erstellen. Dadurch ergeben sich Muster, anhand derer schnell erkennbar wird, wo Optimierungsbedarf besteht (vgl. Abbildung 18).

In solch einer Gesamtübersicht können also neben Lieferanten auch Warengruppen oder Artikel bewertet werden, die aufgrund von Volumina oder Qualitätsnormen eine strategische Bedeutung besitzen. Zusammenfassen lassen sich alle Top-Level-Scores periodenübergreifend mit dem jeweiligen Einkaufsvolumen in einer Übersicht. Dadurch erhält man einen sehr schnellen Überblick darüber, wie sich die einzelnen Bereiche entwickeln (vgl. Abbildung 19).

### » Beispiel Entwicklung des Einkaufsvolumens und des Lieferantenscores von 2014 bis 2016

Abbildung 19

Entwicklung Einkaufsvolumen und Lieferantenscore für Lieferant X





» Beispielhafte Gesamtübersicht Messergebnisse Lieferantenperformance

Abbildung 18

2015								
Artikel			Warengruppe			Lieferant		
Name	Volumen	Artikelscore	Name	Volumen	Warengruppen-score	Name	Volumen	Lieferanten-score
Artikel 1	453.654 €	3,3%	Warengruppe 1	8.383.738 €	2,3%	Lieferant 1	1.236.574 €	-1,2%
Artikel 2	276.276 €	-1,2%	Warengruppe 2	7.565.758 €	3,1%	Lieferant 2	948.475 €	-3,4%
Artikel 3	46.523 €	2,3%	Warengruppe 3	6.353.646 €	-2,4%	Lieferant 3	875.645 €	2,1%
Artikel ...	23.233 €	-0,5%	Warengruppe ...	2.743.645 €	-1,2%	Lieferant ...	756.759 €	5,2%
Artikel n	3.533 €	-2,0%	Warengruppe n	363.773 €	2,1%	Lieferant n	453.645 €	-0,1%

2016								
Artikel			Warengruppe			Lieferant		
Name	Volumen	Artikelscore	Name	Volumen	Warengruppen-score	Name	Volumen	Lieferanten-score
Artikel 1	483.937 €	2,5%	Warengruppe 1	8.943.380 €	3,3%	Lieferant 1	1.319.119 €	2,3%
Artikel 2	294.718 €	-2,6%	Warengruppe 2	8.070.797 €	-1,2%	Lieferant 2	1.011.789 €	4,2%
Artikel 3	49.629 €	-1,2%	Warengruppe 3	6.777.772 €	2,3%	Lieferant 3	934.097 €	-2,9%
Artikel ...	24.784 €	2,4%	Warengruppe ...	2.926.792 €	-0,5%	Lieferant ...	807.275 €	3,2%
Artikel n	3.769 €	1,9%	Warengruppe n	388.056 €	-2,0%	Lieferant n	483.927 €	1,4%

Anhand farbiger Markierungen oder anderer einfacher Darstellungsmethoden, z. B. über mehrere Jahre hinweg, lassen sich Verschlechterungen, aber auch Verbesserungen der Lieferanten bei ihren Scores erkennen. In den sich verschlechternden Bereichen sollte dann weiter in die Tiefe gegangen und basierend auf den individuellen Grenzwertabweichungen ein Maßnahmenpaket zur Optimierung der Lieferantenperformance erarbeitet werden: Sobald ein bestimmter vorgegebener Performance-Zielwert über- oder unterschritten wird (z. B. aufgrund wiederholter Mängel in der Produktqualität), wird

automatisch ein Ticket im System gestartet, um die Maßnahmen zur Behebung der Abweichung anzustoßen. Im System ist hinterlegt, welche Personen im einkaufenden Unternehmen und beim Lieferanten über die Abweichungen informiert werden. Zudem macht das System Vorschläge, welche Optimierungsmaßnahmen in der Vergangenheit in vergleichbaren Fällen angewendet wurden. Dieses automatisiert vorgeschlagene Maßnahmenpaket kann dann bei Bedarf geändert/ergänzt werden.

## **Digitalisierung des strategischen Lieferantenmanagementprozesses**

Die Daten des Ticketsystems aus dem Vertragsmanagement und Performance-Monitoring des operativen Lieferantenmanagements stellen die Basis für die drei Schritte des strategischen Lieferantenmanagementprozesses dar.

### **Schritt 1: Lieferanten klassifizieren**

Innerhalb des Ticketsystems werden Lieferanten nach ihrer strategischen Bedeutung klassifiziert. Die Klassifizierung kann anhand von eingespielten Daten aus dem Vertragsmanagementsystem (z.B. tagesaktuellen Vertragsrestlaufzeiten) oder aus dem ERP (z.B. Einkaufsvolumen der letzten zwölf Monate) erfolgen. In einem ersten Schritt können beispielsweise alle Lieferanten mit einem Einkaufsvolumen größer eine Million Euro und einer Vertragsrestlaufzeit von kleiner als einem Jahr gefiltert werden. Selektiv können auch noch Lieferanten mit einem geringeren Volumen hinzugefügt werden, sofern sie eine erfolgskritische Bedeutung für das Unternehmen haben. Die so gefilterte Lieferantenbasis wird in einem nächsten Schritt mithilfe des Ticketsystems weiter segmentiert/klassifiziert, indem die Daten aus dem Performance-Monitoring (→ operatives Lieferantenmanagement) „hinzugespielt“ werden, um die Lieferanten hinsichtlich ihrer Eignung durch ihren Wertbeitrag zu den Einkaufszielen wie z.B. Kosten, Qualität, Innovation oder Nachhaltigkeit einzuschätzen. Weitere Daten wie z.B. „der strategische Fit“ zwischen den Lieferanten aufgrund von Kooperationsbereitschaft und Lieferantenzielen können noch hinzugezogen bzw. ins System eingepflegt werden, um die Segmentierung zu verfeinern. Im Ergebnis liefert das Ticketsystem dann die nach den vorgegebenen Bewertungsdimensionen und Filterungen klassifizierten Lieferanten. Es ist klar ersichtlich, mit welchen Lieferanten zukünftig z.B. an Innovationen gearbeitet oder mit welchen Lieferanten weitere Kostenoptimierungsinitiativen durchgeführt werden sollen.

### **Schritt 2: Lieferantenpotenziale bewerten**

Im zweiten Schritt werden die Segmentierungsergebnisse aus Schritt 1 in crossfunktionalen Teams zunächst intern validiert, indem Lieferantenpotenziale konkretisiert werden. Hierbei werden die Teams durch das Ticketsystem unterstützt, indem tiefer gehende Daten für die Potenzialidentifizierung/-quantifizierung pro Lieferant bereitgestellt werden. Beispiele für solche Daten sind z.B. historische Materialpreisentwicklungen im Benchmarking zwischen Lieferanten oder Wareneingangswerte (OTIF = On Time in Full). Die so konkretisierten Potenziale werden dann in unternehmensübergreifenden, crossfunktionalen Teams mit den jeweiligen Lieferanten abgestimmt und weiter ausdetailliert.

### **Schritt 3: Lieferantenpotenziale realisieren/Lieferanten entwickeln**

Im nächsten Schritt werden die Potentiale durch die Teams zunächst in Optimierungsinitiativen mit entsprechenden Maßnahmenpaketen übersetzt. Auch hierbei unterstützt das Ticketsystem. Im Ticketsystem werden durch intelligente Mustererkennungslogiken Maßnahmenpakete vorgeschlagen, die in einer ähnlichen Situation zum Erfolg geführt haben. Auch neue Maßnahmen können durch die Teams definiert werden, um eventuell noch erfolgreichere Wege auszuprobieren.

Auf Basis der ausgewählten Maßnahmen werden Projektpläne und Termine mit dem Lieferanten nach standardisierten Templates erstellt, die im Ticketsystem dokumentiert werden. In diesem Rahmen werden die Ergebnisse der Vereinbarungen festgehalten, sodass innerhalb der Einkaufsorganisation Transparenz darüber entsteht, welcher Lieferant mit welchem Ziel anhand welcher Maßnahmen weiterentwickelt wird oder in der Vergangenheit wurde. Nachdem die Maßnahmen umgesetzt sind, wird der strategische Einkäufer durch das System aufgefordert, die Maßnahmen nach ihrem Erfolg zu bewerten. Anhand dieser Bewertung werden die bewährten Maßnahmen bei einem ähnlichen Performance-Muster in Zukunft erneut vorgeschlagen.

### **Einführung eines geeigneten Ticketsystems**

Um das beschriebene Ticketsystem im Unternehmen zu implementieren, wird in drei Schritten vorgegangen:

#### **Schritt 1: Aufnahme der benötigten prozessualen, systemischen und organisatorischen Anforderungen**

Bevor ein IT-System ausgewählt werden kann, müssen die Spezifikationen analysiert werden, die das System erfüllen muss. Im IT-Umfeld bedeutet dies, dass untersucht werden muss, mit welchen Vorgesetzten – innerhalb und außerhalb des Unternehmens – man Schnittstellen haben muss, um alle Daten, die gebraucht werden, „anzuzapfen“. Weiter müssen die benötigten Logiken, Rechenoperationen, Funktionen und Darstellungen definiert und die dafür benötigten Rechenleistungen und die Anzahl der User abgeschätzt werden. Diese Parameter sollten auch vor dem Hintergrund einer zukünftigen Wachstumsstrategie betrachtet werden, damit nicht kurz nach Einführung des Systems die IT-Infrastruktur den neuen, größeren Anforderungen nicht mehr gerecht werden kann. Neben diesen prozessualen und technischen Anforderungen müssen weitere Rahmenbedingungen analysiert werden, wie z. B., ob die Hardware/Software extern oder intern gehostet werden soll und welche Sicherheitsprotokolle für den Datenaustausch mit externen Systemen wie Lieferanten aufgrund interner Richtlinien verwendet werden müssen.

#### **Schritt 2: Ausschreibung eines IT-Systems**

Bei der Ausschreibung eines IT-Systems ist außer auf die initialen Investitionskosten vor allem auch auf die laufenden Hosting- und Userlizenzkosten zu achten. Des Weiteren muss für eine Verhandlungsvorbereitung analysiert werden, welche aktuellen IT-Dienstleister bereits unter Vertrag genommen sind und ob sich durch Einführung eines zusätzlichen Produktes eines bestehenden Dienstleisters weitere Bündelungseffekte ergeben.

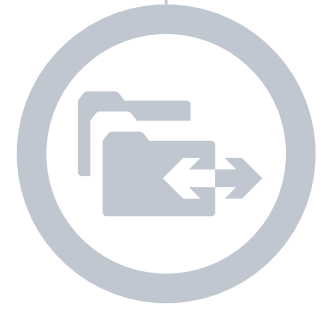
#### **Schritt 3: technische und organisatorische Einführung des IT-Systems**

Bei der Installation des Systems ist wichtig zu beachten, dass die IT-Projektleitung vom Einkauf gesteuert wird, damit die Erreichung des funktionalen Ziels des installierten Systems sichergestellt ist. Der verantwortliche Projektleiter sollte die technischen Inhalte der IT-Infrastruktur gleichermaßen verstehen wie die inhaltliche Ausrichtung der Einkaufsorganisation. Deswegen empfiehlt es sich, eine Projektleitung auszuwählen, die unabhängig von Einkauf und IT eine konstruktive Vermittlerrolle übernehmen kann.

Schon während der Einführung muss im Rahmen der Testphasen eine Key-User-Organisationsstruktur aufgebaut werden, die nach dem Livegang das System inhaltlich, funktional und technisch betreuen und weiterentwickeln wird. Die im Lieferantenmanagement involvierten Mitarbeiter können sich stets an einen oder mehrere auf Funktionsbereiche spezialisierte Key-User wenden, um Fragen zur Bedienung des Systems zu klären oder um Vorschläge für Erweiterungen einzusteuern. Die Key-User stellen neben der inhaltlich-prozessualen Betreuung auch eine Gatekeeper- und Prozessdesigner-Funktion dar, die die ständige Weiterentwicklung der Funktionalitäten des Tickettools sicherstellt. Dadurch ist gewährleistet, dass das Ticketsystem bezüglich der benötigten Funktionalitäten immer auf dem neuesten Stand sein wird.

Das Verhältnis zwischen den Mitarbeitern, die das Ticketsystem nutzen, und den Key-Usern sollte beim Livegang bei ca. 5 bis 10 zu 1 und bei einem technisch und organisatorisch eingespielten System bei ca. 20 bis 50 zu 1 liegen.

Innerhalb dieser drei Schritte kann das operative Lieferantenmanagement signifikant beschleunigt werden und die Qualität der strategischen Entscheidungen aufgrund der optimal aufbereiteten Informationsbasis deutlich erhöht werden.



# Das Lieferantenmanagement „IDEalisieren“: Der Weg zum industrialisierten und digitalisierten Lieferantenmanagement in der Praxis

**Das Lieferantenmanagement lässt sich nur erfolgreich „IDEalisieren“, wenn auf dem Weg dorthin drei operative Leitlinien befolgt werden. Optimierungspotenziale müssen eindeutig identifiziert und quantifiziert werden, und während der Einführungsphase ist ein aktives Change- und Projektmanagement erforderlich. Zur nachhaltigen Erfolgssicherung ist regelmäßig ein Erfolgstracking durchzuführen.**

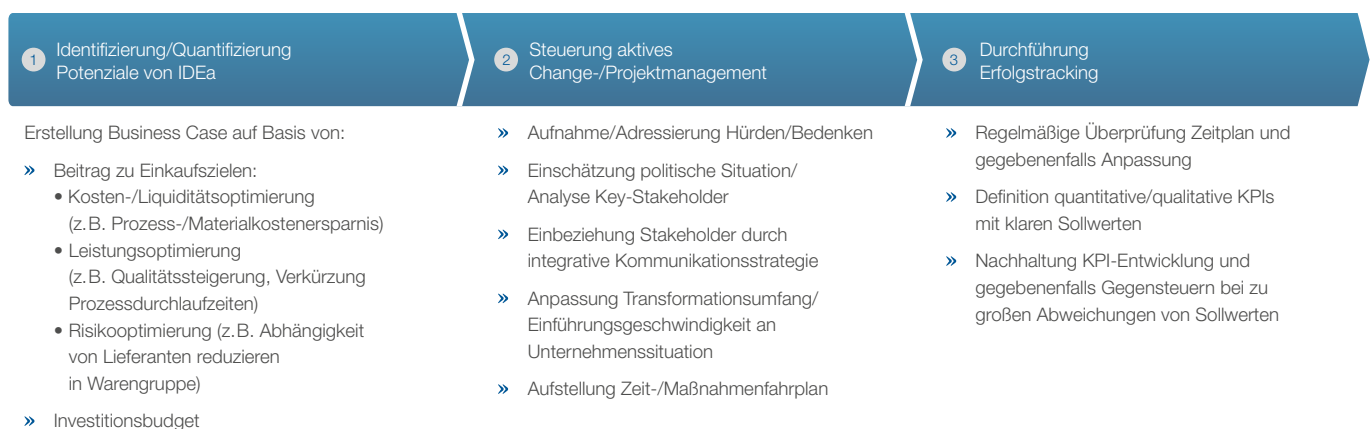
Dr. Bernhard Höveler, Robin Schäfer

Die Effektivität und Effizienz des Lieferantenmanagementprozesses lässt sich durch eine umfassende Umstrukturierung nach dem IDEa-Modell deutlich steigern. Hierauf wurde in den vorangegangenen Artikeln bereits detailliert eingegangen. Nun stellt sich die Frage, welche Vorgehensweise zum Erfolg führt. Aus unserer Erfahrung hat sich ein dreistufiger Prozess bewährt (vgl. Abbildung 20):

Eine umfassende Erläuterung der drei einzelnen Schritte finden Sie in der letzten Ausgabe Einkauf 360° zum Thema IDEa im strategischen Einkaufsprozess. In dieser Ausgabe geht es darum, die einzelnen Aktivitäten innerhalb der Leitlinien auf den Lieferantenmanagementprozess zu übertragen (vgl. Abbildung 21).

## » Leitlinien zur Einführung des industrialisierten und digitalisierten strategischen Einkaufsprozesses

Abbildung 20



» Leitlinien zur „IDEalisierung“ des Lieferantenmanagementprozesses

Abbildung 21

Leitlinie	Aktivitäten	Implikation für „IDEalisierung“ des Lieferantenmanagements
<b>1. Identifizierung/Quantifizierung des Potenzials von IDEa</b>	Erstellung des Business-Case auf Basis von: <ul style="list-style-type: none"> <li>» Beitrag zu Einkaufszielen</li> </ul>	Wesentliche Zielbeiträge durch IDEa im Lieferantenmanagement konkretisieren für: <ul style="list-style-type: none"> <li>» Kosten-/Liquiditätsoptimierung (→ Material-/Prozesskostenoptimierung)</li> <li>» Leistungsoptimierung (→ Qualitäts-/Innovationssteigerung)</li> <li>» Risikooptimierung (→ Liefertreue steigern)</li> <li>» Gemeinwohlorientierte Ziele (→ Nachhaltigkeit)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Investitionsbudget</li> </ul>	Investitionsbudget für Lieferantenmanagementprozess gegebenenfalls mit Synergien zum Sourcing-/Bestellprozess festlegen
<b>2. Steuerung des aktiven Change-/Projektmanagements</b>	Aufnahme/Adressierung von Hürden/Bedenken	Beispielhafte Hürden/Bedenken: <ul style="list-style-type: none"> <li>» Egoismen einzelner Verantwortlichkeitsbereiche (z. B. Manager von strategischen Lieferanten)</li> <li>» Enge persönliche Beziehungen zu Lieferanten</li> <li>» Fehlendes Know-how für Ausfüllung spezialisierter Rollen (z. B. Entwicklung von Methoden zur Lieferantenbewertung)</li> </ul>
	Einschätzung der politischen Situation/Analyse der Key-Stakeholder	Identifizierung entscheidender Lieferantenmanager im Unternehmen (z. B. für strategische Warengruppen) sowie ihrer Interessen und ihrer Einflusskraft und wesentlicher Stakeholder bei Lieferanten
	Einbezug Stakeholder durch integrative Kommunikationsstrategie	Durchführung Changemanagement-Prozess unter Berücksichtigung von Verhaltens-/Kulturwandel und wirtschaftlicher Rentabilität gemeinsam mit entscheidenden Lieferantenmanagern im Unternehmen und wesentlichen Stakeholdern von Lieferanten
	Anpassung Transformationsumfang/ Einführungsgeschwindigkeit an Unternehmenssituation	Gegebenenfalls Anpassung Lieferantenmanagementprozess für bestimmte Lieferanten/Warengruppen
	Aufstellung Zeit-/Maßnahmenplan	Definition Meilensteine zur Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>» Geschaffene Faktenbasis zur Optimierung des Lieferantenmanagementprozesses (nach Durchführung von Interviews zur Aufnahme des Status quo)</li> <li>» Falls erforderlich: Konzeptionell neu gestalteter Lieferantenmanagementprozess</li> <li>» Definierte Maßnahmen zur Umsetzung</li> <li>» Industrialisierung und Digitalisierung</li> </ul>
<b>3. Durchführung von Erfolgstracking</b>	Regelmäßige Überprüfung Zeitplan und gegebenenfalls Anpassung	Abstimmung Anpassungen Zeitplan mit Lieferanten
	Definition quantitativer/qualitativer KPIs mit klaren Sollwerten	<ul style="list-style-type: none"> <li>» KPIs Industrialisierung: z. B. Anzahl FTE im Lieferantenmanagement</li> <li>» KPIs Digitalisierung: z. B. Prozessdurchlaufzeit</li> <li>» KPIs finanzieller Erfolg: z. B. erzielte Materialkostensparnis durch Entwicklungsmaßnahmen mit Lieferanten</li> </ul>
	Nachhalten der KPI-Entwicklung und gegebenenfalls Gegensteuern bei zu großen Abweichungen von Sollwerten	Zum Beispiel Anzahl FTE im Lieferantenmanagementprozess kann nicht wie geplant reduziert werden → Gegenmaßnahmen einleiten

## 1. Identifizierung/Quantifizierung des Potenzials von IDEa

Bevor über die tatsächliche Industrialisierung und Digitalisierung des Lieferantenmanagementprozesses entschieden werden kann, muss zunächst das zu realisierende Potenzial eindeutig identifiziert und verlässlich quantifiziert werden. Schließlich ist eine Umstellung des Prozesses nur sinnvoll, wenn ein positiver Business Case vorliegt.

Dabei ist entscheidend, inwiefern ein „IDEalisierter“ Lieferantenmanagementprozess zu den Einkaufszielen beitragen kann. Es gibt fünf wesentliche Ziele, zu denen das gemäß IDEa optimierte Lieferantenmanagement einen Beitrag leistet:

- » **Kosten-/Liquiditätsoptimierung**
  1. Materialkostenoptimierung
  2. Prozesskostenoptimierung
- » **Leistungsoptimierung**
  3. Qualitätssteigerung
  4. Innovationssteigerung
- » **Risikooptimierung**
  5. Liefertreue steigern

Zu prüfen ist beispielsweise, wie stark durch die Umsetzung von IDEa im Lieferantenmanagement die Materialkosten in Zusammenarbeit mit den Lieferanten verringert werden können.

Demgegenüber muss das Investitionsbudget für die Einführung von IDEa betrachtet werden. Dabei ist zu beachten, dass sich gegebenenfalls Synergien zum Sourcing- bzw. Bestellprozess ergeben, sofern IDEa für diese Prozesse ebenfalls eingeführt werden soll. Beispielsweise ist der Schulungsbedarf für einen Methodenentwickler, der sowohl im Sourcing- als auch im Lieferantenmanagementprozess eingesetzt wird, geringer im Vergleich zur Schulung von jeweils einem Entwickler in beiden Prozessen.

## 2. Steuerung des aktiven Change-/Projektmanagements

Der Change- und Projektmanagementprozess beginnt mit der Aufnahme und Adressierung von Hürden und Bedenken. Im Lieferantenmanagement können dies beispielsweise folgende sein:

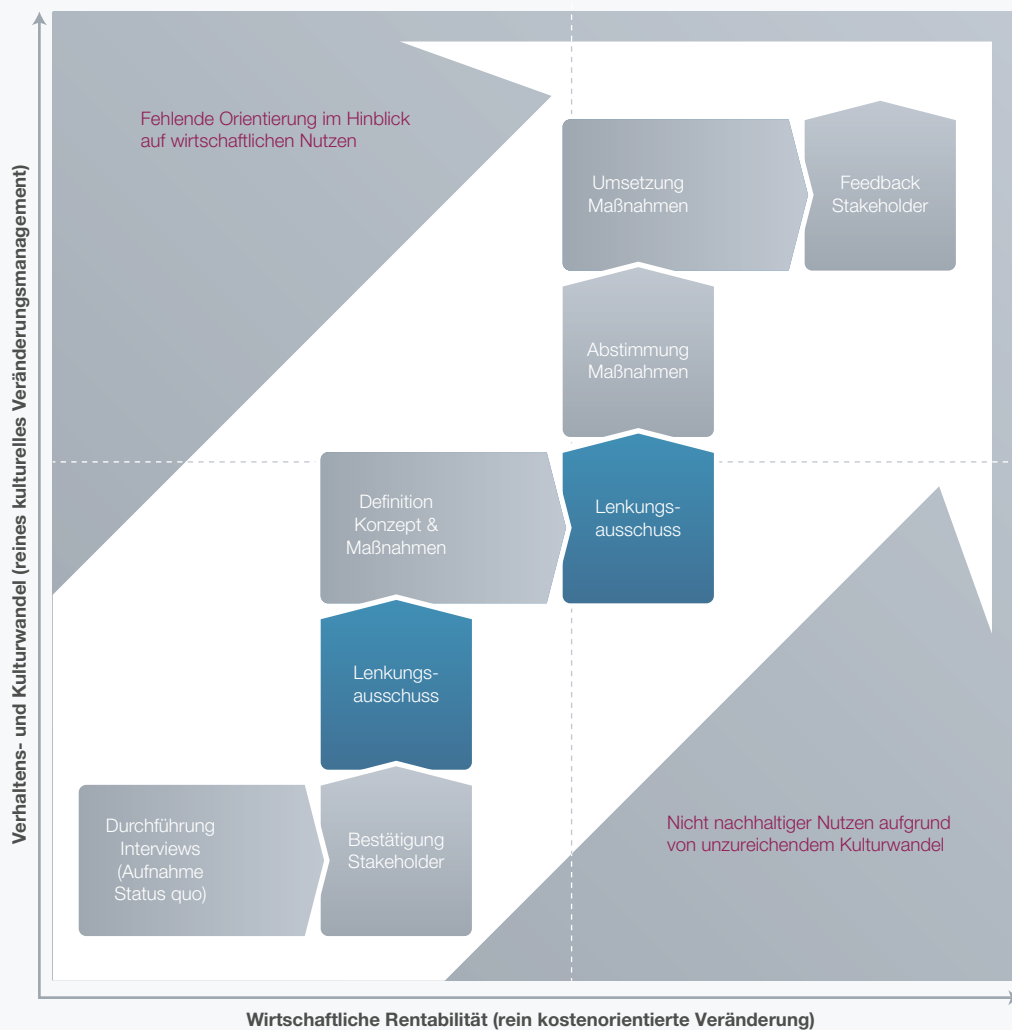
- » Egoismen einzelner Verantwortungsbereiche, z.B. wenn Manager von strategischen Lieferanten befürchten, durch die Umstrukturierung des Lieferantenmanagements ihren Einfluss auf diese Lieferanten zu verlieren.
- » Enge persönliche Beziehungen zwischen Einkäufern und Lieferanten, die sich über Jahre oder manchmal Jahrzehnte aufgebaut haben. Die Einkäufer werden daher möglicherweise besorgt sein, dass unter dem Einsatz von IDEa die Partnerschaft leiden könnte.
- » Fehlendes Know-how für Ausfüllung spezialisierter Rollen, z.B. zur Entwicklung von Methoden zur Lieferantenbewertung. Dies könnte zu einer Skepsis der Einkäufer führen, wenn diese den Eindruck haben, den zukünftigen Anforderungen nicht gewachsen zu sein.

Hat man diese Bedenken/Hürden aufgenommen, so gilt es, die politische Situation einzuschätzen und eine Analyse der Key-Stakeholder vorzunehmen. Dabei ist es wichtig, die entscheidenden Lieferantenmanager (z.B. Verantwortliche für strategische Warengruppen) zu identifizieren, ihre jeweiligen Interessen zu analysieren sowie ihre Einflusskraft auf andere Einkäufer zu bewerten.

Diese Stakeholder sind dann im nächsten Schritt mittels einer integrativen Kommunikationsstrategie in das IDEa-Projekt mit einzubinden (vgl. Abbildung 22). Entscheidend ist hierbei, dass während des Changemanagementprozesses der Verhaltens-/Kulturwandel und die wirtschaftliche Rentabilität ausgleichend berücksichtigt und verfolgt werden.

» Changemanagementprozess unter Einbeziehung sämtlicher Stakeholder

Abbildung 22



Auf Basis der Kommunikationsstrategie gilt es, den für die Einkaufsorganisation angemessenen Umfang für die Umstrukturierung des Lieferantenmanagementprozesses nach dem IDEa-Modell festzulegen. Statt dem gesamten Einkauf unmittelbar eine „IDEa-Radikalkur“ zu verpassen, bietet sich zu Beginn meist ein dosierter Einsatz an. So werden Risiken vermindert und die Akzeptanz für IDEa durch die Einkaufsmannschaft wird erhöht. Grundsätzlich gibt es für diesen Zweck zwei Stellschrauben (vgl. Abbildung 23): Zum einen kann die Anzahl der spezialisiert bearbeiteten Aufgabenpakete bzw. digitalisierten Schritte des Lieferantenmanagementprozesses konfiguriert werden. Zum anderen kann die Industrialisierung und Digitalisierung auf nur einzelne Warengruppen bzw. Lieferantenklassen angewendet werden (z. B. zunächst nur strategische Lieferanten/Warengruppen). Die Folge ist ein gelungener Einstieg in die „IDEalisierte“ Einkaufsabteilung.

Abgerundet wird die Steuerungsphase durch die Aufstellung eines Zeit- und Maßnahmenplans für die Umsetzung. Dieser sollte folgende wesentliche Meilensteine enthalten:

- » Geschaffene Faktenbasis zur Optimierung des Lieferantenmanagementprozesses (nach Durchführung von Interviews zur Aufnahme des Status quo)
- » Konzeptionell neu gestalteter Lieferantenmanagementprozess
- » Definierte Maßnahmen zur Umsetzung
- » Umgesetzte Maßnahmen zur Industrialisierung und Digitalisierung des Lieferantenmanagementprozesses

Diese Meilensteine sollten auch mit den betroffenen Schlüssellieferanten eng abgestimmt werden. Dies ist insbesondere wichtig, wenn Schnittstellen mit Lieferanten betroffen sind, beispielsweise im Falle der Digitalisierung des Datenaustauschs mit Lieferanten.

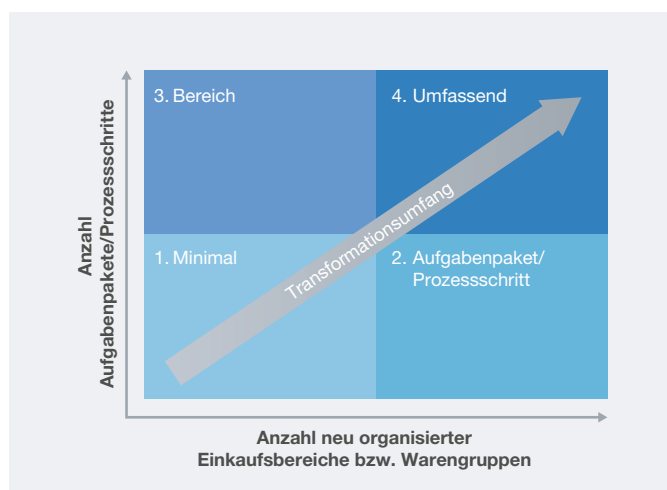
### 3. Durchführung von Erfolgstracking

Im Rahmen des Erfolgstrackings ist der in Schritt 2 festgelegte Zeitplan regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Die eventuellen Anpassungen müssen dabei ebenfalls mit den involvierten Lieferanten besprochen werden, damit alle Maßnahmen harmonisiert umgesetzt werden können.

Weiterhin sind quantitative und qualitative KPIs (= Key Performance Indicators) mit klaren Sollwerten festzulegen. In Bezug auf die Industrialisierung des Lieferantenmanagementprozesses lässt sich die Anzahl der beschäftigten FTE (= Full Time Equivalent) im Lieferantenmanagementprozess als Kennzahl verwenden. Der Grad der Digitalisierung lässt sich unter anderem anhand von Prozessdurchlaufzeiten messen. Ebenso sollte der finanzielle Erfolg ermittelt werden, z. B. anhand der durchschnittlich erzielten jährlichen Materialkosteneinsparungen durch Entwicklungsmaßnahmen mit A-Lieferanten. Erfolgsentscheidend ist dabei, dass zum einen die Sollwerte für diese KPIs klar definiert werden und dass zum anderen die Entwicklung der KPIs regelmäßig nachgehalten wird. So kann bei zu großen Abweichungen dem im Vergleich zu den Sollwerten nicht zufriedenstellenden Istwert durch die Einleitung korrekativer Maßnahmen gegengesteuert werden, z. B. wenn die Anzahl der FTE im Lieferantenmanagementprozess nicht wie geplant reduziert werden kann.

## » Alternative Varianten des Transformationsumfangs

Abbildung 23





# Einkaufslexikon

Von **Ausgaben** bis **Zahlungskonditionen** – verstehen, was den Einkauf bewegt

## » Abgrenzung „IDEa“ und „Einkauf 4.0“

Ausgehend vom Schlagwort „Industrie 4.0“ versteht man unter „Einkauf 4.0“ die Digitalisierung des Einkaufs. So wie alle Unternehmensbereiche ist auch der Einkauf je nach Perspektive Profiteur oder „Leidtragender“ des digitalen Zeitalters. Das Konzept „IDEa“ geht noch zwei Schritte weiter als „Einkauf 4.0“, indem es der Digitalisierung des Einkaufs zwei Schritte vorausschickt.

Der erste vorgelagerte Schritt ist ein Ziel-/Strategie-Alignment, damit Digitalisierung nicht einfach passiert, sondern von vornherein zielgerichtet eingesetzt wird. Die Möglichkeiten der Digitalisierung sind zwar groß, aber nicht jede Neuerung passt zu den spezifischen (Einkaufs-)Zielen eines Unternehmens. Durch ein Ziel-/Strategie-Alignment wird sichergestellt, dass die zur eigenen Situation passenden digitalen Möglichkeiten optimal genutzt werden können.

Der zweite vorgelagerte Schritt ist die Industrialisierung des Einkaufs. Um von den Möglichkeiten der Digitalisierung zu profitieren, gilt es zunächst, die eigenen Prozesse zu optimieren. Während „Einkauf 4.0“ die Digitalisierung von Anfang an in den Mittelpunkt stellt, betrachtet „IDEa“ zunächst die Istsituation der Einkaufsabteilung.

Im Bereich der eigentlichen Digitalisierung weisen „Einkauf 4.0“ und „IDEa“ viele Gemeinsamkeiten auf. Was „IDEa“ an dieser Stelle ausmacht, ist die klare Fokussierung auf die Vernetzung des Einkaufs mit internen Bedarfsträgern und externen Lieferanten.

## » Industrialisierung der Einkaufsprozesse

Im Mittelpunkt der Industrialisierung stehen die Standardisierung von Einkaufsprozessen sowie die Spezialisierung der Mitarbeiter im Einkauf.

Unternehmensweit standardisierte, automatisierte und von überflüssigen Aktivitäten befreite Einkaufsprozesse bilden die Grundlage für effizientes Arbeiten im Einkauf. Auf den optimierten Einkaufsprozessen aufbauend werden ähnliche Aktivitäten bzw. Aufgaben prozess- sowie warengruppenübergreifend zu homogenen Aufgabenpaketen (z. B. Informationsmanagement, Projektmanagement, Administration etc.) zusammengefasst. So wird die Komplexität in den Einkaufsprozessen deutlich reduziert und die Arbeitsqualität im Einkauf erheblich gesteigert.

## » Integrierte Digitalisierung im strategischen Einkauf

Ziel der integrierten Digitalisierung im Einkauf ist es, Tätigkeiten wie Datensammlung, Datenanalyse oder Lieferantenauswahl, die bereits an einzelnen Computern durchgeführt werden, durch ein zentrales IT-System wie an einer „Perlschnur“ digital aufzufädeln und zu vernetzen. Dafür müssen alle Informationen direkt von den Informationsinhabern (z. B. Lieferanten für Spezifikationen oder Qualitätskontrolle für Richtwerte) in das IT-System eingepflegt werden. Dieses System fügt alle Informationen zu einem Arbeitspaket (Ticket) zusammen. Dieses Ticket wird entlang der „Perlschnur“ von Arbeitsschritt zu Arbeitsschritt (Datenanalyse, Qualitätskontrolle, Kommunikation mit Lieferanten etc.) weitergegeben. Bei jedem Arbeitsschritt zeigt das System die zu erledigende Tätigkeit und speichert das Ergebnis (z. B. Lieferantenauswahl oder -freigabe). Es werden immer nur die Tätigkeiten bearbeitet, die das IT-System nicht bearbeiten oder entscheiden kann/soll.

# 15 Fragen an ...

**Ein Interview mit Josef Engl,  
Leiter Einkauf und Zentrale Beschaffung  
Flughafen München GmbH**



1

**Auf welche Leistung in Ihrem Einkauf sind Sie besonders stolz?**

Auf die Entwicklung vom reinen Muttereinkauf zum Konzerneinkauf inklusive aller Tochtereinheiten.

2

**Was ist für Sie die größte Herausforderung in Ihrem Einkauf?**

Den Wertbeitrag des Einkaufs auch in Zukunft weiter zu steigern und dabei als Sektorenauftraggeber sowohl die rechtlichen als auch die unternehmensinternen Vorgaben einzuhalten.

3

**Welche Eigenschaften schätzen Sie bei Ihren Einkäufern am meisten?**

Die Identifikation mit unseren Unternehmenswerten: Verantwortung, Kompetenz, Partnerschaft und Innovation.

4

**Wenn Sie einen Wunsch für Ihren Einkauf frei hätten, welcher wäre das?**

Mehr Kompetenz bei allen Einkaufsaktivitäten (Hierarchie), konsequentes Sanktionieren von Regelverletzungen den Einkauf betreffend.

5

**Was war Gegenstand Ihrer ersten Verhandlung?**

Der Kauf von Feuerlöschfahrzeugen.

6

**An welche Verhandlung erinnern Sie sich besonders gerne?**

An die Verhandlungen für die Reinigungsdienstleistungen, Volumen ca. 60 Millionen Euro.

7

**Bei welcher Verhandlung wird Ihnen heute noch angst und bange?**

Bei keiner.

8

**Was macht einen guten Einkaufsleiter aus?**

Mit Leidenschaft im Spannungsfeld zwischen Fachabteilungen und Lieferanten das wirtschaftlichste Ergebnis zu erzielen. Stetiges motivieren der Mitarbeiter.

9

**Was gefällt Ihnen an Ihrer Tätigkeit als Einkaufsleiter am meisten?**

Abwechslungsreiches Aufgabengebiet aufgrund der Vielfalt der Warengruppen.

10

**Was ist Ihre Lieblingswarengruppe?**

Bauleistungen.

11

**Was kaufen Sie privat am liebsten ein?**

Lebensmittel.

12

**Sind Sie privat eher ein Einkaufsmuffel oder eher ein Shopaholic?**

Massiver Einkaufsmuffel.

13

**Wie sind Sie zum Einkauf gekommen?**

Durch eine interne Bewerbung.

14

**Einkauf ist ...**

... die Grundlage für den Gewinn eines Unternehmens.

15

**Wenn Sie nicht Einkaufsleiter wären, wer würden Sie gern sein?**

Tanzlehrer.

HÖVELER HOLZMANN CONSULTING ist eine auf smarte Einkaufs- und Supply-Chain-Optimierung spezialisierte Unternehmensberatung. Wir verbinden die Professionalität und den Qualitätsanspruch einer klassischen Topmanagementberatung mit dem tief greifenden Wissen und der Umsetzungskompetenz einer fokussierten Einkaufs- und Supply-Chain-Beratung. HÖVELER HOLZMANN unterstützt Unternehmen bei der Optimierung von Einkaufskonditionen sowie bei der Implementierung von effizienten Strukturen und Prozessen im Einkauf und in der Supply Chain.

#### **HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH**

Schanzenstraße 20 A  
40549 Düsseldorf

Tel.: +49 (0) 211 - 563875 - 0

Fax: +49 (0) 211 - 563875 - 69

E-Mail: [info@hoeveler-holzmann.com](mailto:info@hoeveler-holzmann.com)

#### **Ansprechpartner**

Dr. Bernhard Höveler, geschäftsführender Gesellschafter

Telefon: +49 (0) 211 - 563875 - 10

Florian Holzmann, geschäftsführender Gesellschafter

Telefon: +49 (0) 211 - 563875 - 20

Amtsgericht Düsseldorf

HRB 65735

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß § 27

des Umsatzsteuergesetzes: DE277619364

#### **Konzeption und Gestaltung**

milkmonkey