



Fit für die Zukunft?

Der Reifegrad des heutigen Lieferantenmanagements

Steigende Produktkomplexität, kürzere Innovationszyklen und branchenübergreifende Geschäftsmodelle: Wertschöpfungsnetzwerke werden immer komplexer. Ein präventives Lieferantenmanagement ist angesichts dieser Entwicklung unabdingbar. Eine Studie der TU Berlin untersucht die aktuelle Situation des ganzheitlichen Lieferantenmanagements in Industrie, Handel und Dienstleistung.

Robert Dust und Anja Wilde

Die Produkt- und Prozessverantwortung verlagert sich immer weiter in Richtung Zulieferer, je komplexer Wertschöpfungsnetzwerke werden. Ausschlaggebend dafür ist die Reduzierung der internen Wertschöpfungstiefe in einem noch nie da gewesenen Ausmaß. Outsourcing und die branchenübergreifende Vernetzung haben zur Folge, dass sich Lieferanten und Abnehmer mit einer Vielzahl von Risiken konfrontiert sehen. Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist somit notwendig.

Ein erfolgreiches Lieferantenmanagement besteht aus aufeinander aufbauenden Bausteinen, wie beispielsweise einer zentralen Organisationseinheit oder auch einer kontinuierlichen Leistungsdatenerhebung zur Integration und Steuerung der Lieferanten. Die Wirksamkeit und das Zusammenspiel der Bausteine im Lieferantenmanagement werden dabei durch die Erfüllung von sechs Qualitätsmerkmalen beschrieben. Das ermöglicht eine Aussage über den Reifegrad und den Beitrag des Lieferanten-

managements zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenserfolgs.

Die Studie „Total Supplier Management – Strategische Wettbewerbsvorteile durch Risikoprävention im Lieferantenmanagement“, die vom Fachgebiet für Qualitätsstrategie und Qualitätskompetenz an der TU Berlin durchgeführt wurde, spiegelt die aktuelle Situation des ganzheitlichen Lieferantenmanagements in Industrie, Handel und Dienstleistung wider. Die Erhebungen finden alle zwei Jahre statt und ermöglichen es, die Entwicklung des Lieferantenmanagements abzubilden. Nach Aussage der Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, ist der Reifegrad des Lieferantenmanagements gegenüber dem Gesamtdurchschnitt der vergangenen Studien aus den Jahren 2009 bis 2013 gesunken. In diesem Zeitraum hat sich die Konjunktur positiv entwickelt. Offenbar wird die Möglichkeit, sich durch bereichsübergreifende Koordination der Lieferantenbasis einen dauerhaften Vorteil zu verschaffen, vor diesem Hintergrund seltener genutzt. Die Qualitätsmerkmale einer präventiven und langfristig wirksamen Vorgehensweise bewegen sich zum Teil deutlich unterhalb der durchschnittlichen Umsetzung in den vergangenen Jahren (Bild 1).

Lessons learned noch unzureichend

Immer kürzere Technologie- und Innovationszyklen führen zu einer hohen Dynamik und Heterogenität der Lieferantenbasis. Die vorhandenen Methoden des Lieferantenmanagements reichen nicht mehr aus, sowohl präventive als auch langfristig wirksame Maßnahmen umzusetzen, da die Methoden in den Unternehmen veraltet sind – ebenso wie die Organisationsstrukturen. Das Lieferantenmanagement ist nur in einem geringen Maße darauf ausgerichtet, Lessons Learned für die eigene Organisation abzuleiten, beispielsweise aus dem Kontakt mit den Lieferanten. Die Studie zeigt, dass oft Methoden zur Identifikation von Problemen an der Schnittstelle zum Lieferanten und die Kenntnis fehlen, wie daraus interne Prozessverbesserungen abzuleiten und umzusetzen sind.

Die Verteilung der Unternehmen nach dem Reifegrad ihres Lieferantenmanagements ist im Vergleich zu 2009 bis 2013 gleich-

Potenzial erkannt – aber selten genutzt

Die Studie erbrachte hinsichtlich des Lieferantenmanagements der befragten Unternehmen eindeutige Ergebnisse:

- Dynamische Konjunktorentwicklungen erfordern eine präventive und vorausschauende Vorgehensweise bei der Steuerung der externen Leistungserbringung.
- Die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements wird von den Unternehmen erkannt.
- Die Qualität des Lieferantenmanagements bildet die Grundlage zur Realisierung bestehender Potenziale.
- Trotz vorhandener Lieferantenmanagementstrukturen können bestehende Potenziale immer noch nicht durchgängig realisiert werden.
- Die erhobenen Leistungsdaten der Lieferanten werden weiterhin oft nur unregelmäßig oder lediglich bei auftretenden Defiziten betrachtet.

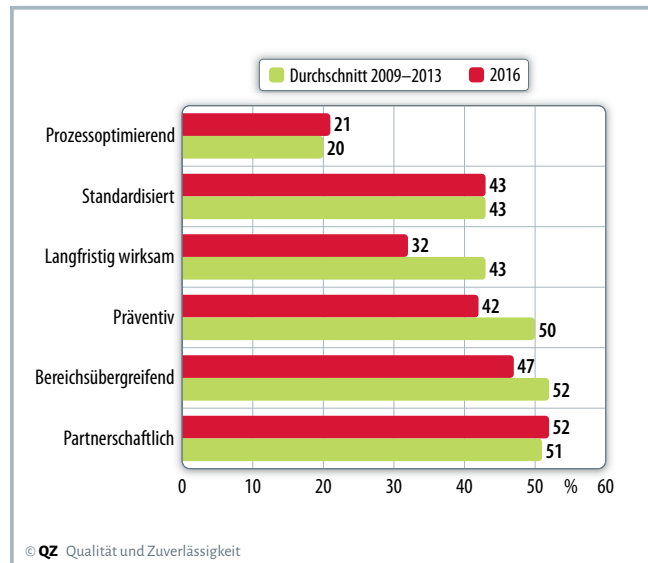


Bild 1. Qualitätsmerkmale und Reifegrad des Lieferantenmanagements im Vergleich

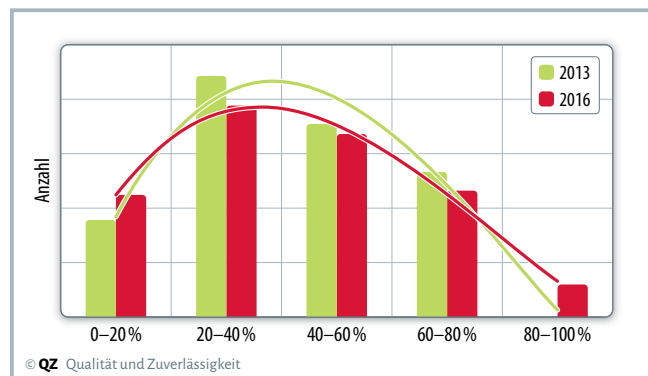


Bild 2. Verteilung der Unternehmen nach Reifegrad in 2013 und 2016

mäßiger geworden (Bild 2). Der Anteil der Unternehmen mit jeweils einem sehr hohen bzw. einem sehr geringen Reifegrad ist gestiegen. Der Anteil der Unternehmen im mittleren Bereich ist leicht gesunken. Die Studie zeigt, dass die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements von den Unternehmen erkannt wird. So ist die Anzahl der Unternehmen, die mit einem noch geringen Reifegrad die Einführung eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements begonnen haben, gestiegen. Der Anteil der Unternehmen, die sich schon länger erfolgreich mit der Einführung eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements auseinandersetzen, hat ebenfalls zugenommen. So gab es 2013 noch kein Unternehmen mit einem Reifegrad von über 80 Prozent, heute sind es 5 Prozent.

Vergleicht man Unternehmen mit einer traditionellen Einkaufsorganisation mit denen, die ein Qualitätsmanagement Kaufteile etabliert haben, so sind im Reifegrad Unterschiede festzustellen. Der Bereich Qualitätsmanagement Kaufteile erreicht mit 58 Prozent einen wesentlich höheren durchschnittlichen Reifegrad als der traditionelle Einkauf mit 40 Prozent. Insbesondere in den Bereichen Partnerschaft und Prävention sind große Unterschiede festzustellen. Das mag darin begründet sein, dass das Qualitätsmanagement von jeher ganzheitliche, integrative Ansätze über den gesamten Produktlebenszyklus verfolgt, während der traditionelle Einkauf überwiegend monetäre Ziele anstrebt.

>>>

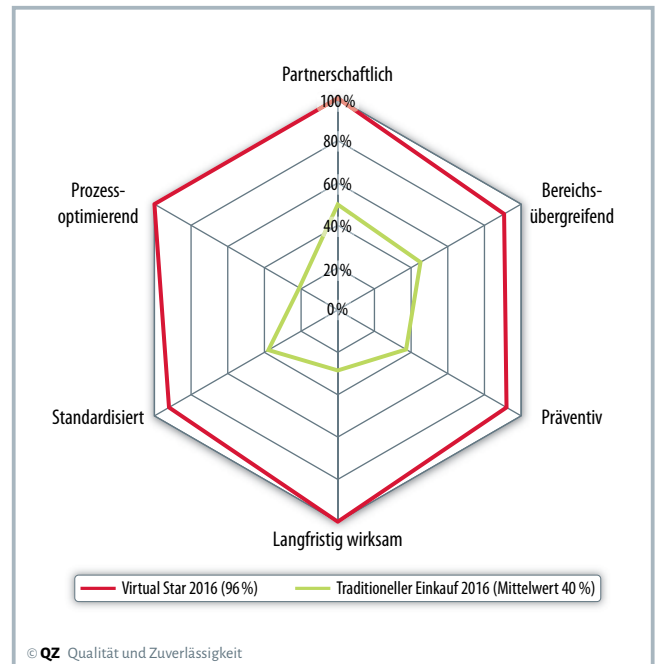


Bild 3. Ausprägung der Qualitätsmerkmale im traditionellen Einkauf

Gleichwohl gibt es Unternehmen, die für die einzelnen Qualitätsmerkmale sehr gute Ausprägungen von durchschnittlich 96 Prozent über alle Merkmale erreichen (Bilder 3 und 4). Diese Virtual Stars sind Unternehmen, die die jeweiligen Qualitätsmerkmale am besten von allen befragten Unternehmen bewertet haben. Doch wie kann ein hoher Reifegrad zu einem erfolgreichen Lieferantenmanagement und den damit verbundenen Vorteilen führen?

Künftige Defizite vermeiden

Durch eine frühzeitige und standardisierte Integration von Lieferanten in die eigenen Unternehmensprozesse können zukünftige Defizite vermieden werden. Eine solche Integration der Lieferanten wird jedoch von weniger als der Hälfte aller Unternehmen vorgenommen. Lediglich 17 Prozent der Befragten haben für kritische Lieferanten zusätzliche Maßnahmen definiert. Im Vergleich zur Studie des Jahres 2013 hat sich die Umsetzung der standardisierten Lieferantenintegration insgesamt deutlich verschlechtert. Dieser Trend ist bedenklich, da in einem sehr dynamischen Umfeld mit kurzen Innovationszyklen eine schnelle und standardisierte Anbindung von Lieferanten an Bedeutung gewinnt.

Die Merkmale, anhand derer die Identifikation der kritischen Lieferanten stattfindet, haben sich in den letzten zwei Jahren nur in einem Punkt deutlich geändert. Nur noch die Hälfte der Unternehmen wertet zu entwickelnde Komponenten als Merkmal für einen kritischen Lieferanten. 2013 waren es noch mehr als drei Viertel. Dabei dient ein defekter Artikel lediglich als Indikator für fehlerhafte Prozesse.

Problematisch ist, dass der Anteil der Unternehmen, die eine Identifikation kritischer Lieferanten erst anhand auftretender Defizite im Entwicklungsprozess vornehmen, gestiegen ist. Bei präventiven Maßnahmen ist hingegen kein Zuwachs zu verzeichnen. Um mögliche Defizite beim Lieferanten frühzeitig erkennen zu können, ist es unverzichtbar, die erhobenen Leistungsdaten für alle Lieferanten in regelmäßigen Abständen zu überprüfen.

INFORMATION & SERVICE

STUDIE

An der Studie „Total Supplier Management – Strategische Wettbewerbsvorteile durch Risikoprävention im Lieferantenmanagement“ haben 221 Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen aus unterschiedlichen Branchen teilgenommen. Zielgruppe der Studie waren Führungskräfte mit dem Fokus auf Beschaffungsfunktionen. Die Rückmeldungen erfolgten vermehrt durch Bereichs- und Abteilungsleiter aus den Fachbereichen Einkauf und Qualität. Befragt wurden mittelständische Unternehmen und Konzerne.

AUTOREN

Prof. Dr.-Ing. Robert Dust, Professor für Qualitätsstrategie und Qualitätskompetenz an der TU Berlin. Zuvor war er unter anderem in leitender Position im Entwicklungs- und Einkaufsbereich von BMW, Rolls-Royce, Porsche und Mercedes-Benz tätig.

Dipl.-Ing. Anja Wilde, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Qualitätsstrategie und Qualitätskompetenz der TU Berlin. Zuvor war sie im Maschinen- und Anlagenbau und bei einem Automobilhersteller im Einkauf und dem Lieferantenmanagement tätig.

KONTAKT

Anja Wilde
anja.wilde@tu-berlin.de

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1330709

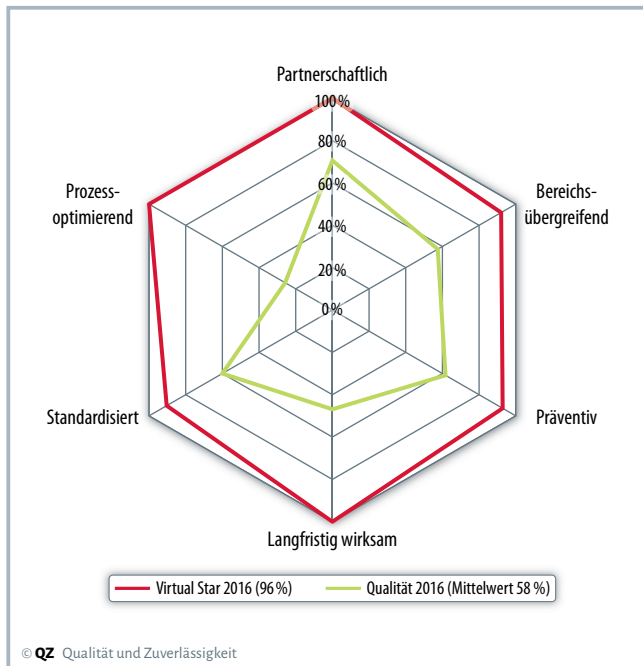


Bild 4. Ausprägung der Qualitätsmerkmale im Qualitätsmanagement Kaufteile

Mit 84 Prozent gibt ein Großteil der Studienteilnehmer an, erhobene Leistungsdaten regelmäßig zur Beurteilung der aktuellen Lieferantenperformance zu betrachten. Im Rahmen dieser Leistungsdatenerhebung sollten neben Daten aus vergangenen Zeitperioden und der aktuellen Zeitperiode insbesondere auch zukunftsbezogene Daten aus Trendanalysen und Prognosen verwendet werden. Es zeigt sich jedoch, dass nur 9 Prozent der Unternehmen auf solche Trend- und Prognosemodelle zurückgreifen. Dabei lassen sich gerade durch solche Methoden frühzeitig effiziente Korrekturmaßnahmen einleiten, sodass wesentlich kostenintensivere und zeitaufwendigere Maßnahmen bei auftretenden Defiziten vermieden werden können.

Ausgewählte Lieferanten betrachtet

Eine solche zukunftsbezogene Betrachtung von Leistungsdaten sollte im Rahmen eines präventiven Ansatzes für alle Lieferanten durchgeführt werden. Zwei Drittel der befragten Unternehmen betrachten jedoch nur ausgewählte Lieferanten. Nach eigener Aussage ist es aufgrund mangelnder Ressourcen nicht möglich, alle Lieferanten effizient zu bewerten. Hinzu kommt, dass die Auswahl der betrachteten Lieferanten von nicht leistungsbeschreibenden Kriterien, wie z. B. dem Umsatz, abhängig gemacht wird. Dieser sagt jedoch nichts über die Leistungsfähigkeit des Lieferanten aus.

Innerhalb der Studie kristallisiert sich die derzeitige Entwicklung im Lieferantenmanagement heraus. Unternehmen, die einen hohen Reifegrad innerhalb der sechs Qualitätsmerkmale haben, sind effizient und zukunftsorientiert für die Steuerung ihrer Wertschöpfungsnetzwerke aufgestellt. Wer den Nutzen gegenüber dem Aufwand erkennt und entsprechende Maßnahmen ergreift, zeichnet sich langfristig als wettbewerbsfähiges und auch in einem dynamischen Umfeld robustes Unternehmen aus. Der Reifegrad des Lieferantenmanagements bildet dabei die Grundlage zur Realisierung stabiler Prozesse entlang der Supply Chain. ■