

Lieferantenmanagement

Lieferantenauswahl und Lieferantenbewertung



Verfasser:

N. Heieis

T. Staubach

J. Czapiewski

Inhalte

■ Einführung in das Lieferantenmanagement

- + Allgemein
- + Lieferantenmanagement - Definition
- + Relevanz und Bedeutung Veränderung früher -> heute
- + Zielsetzung Allgemein, Bermuda Dreieck
- + Forderungen gemäß ISO 9001:2000, 7.4 Beschaffung
- + Der Prozess Eine theoretische und praktische Variante

■ Stufen des Lieferantenmanagements

- + Lieferantenidentifizierung
- + Lieferantenauswahl
- + Lieferantenzulassung

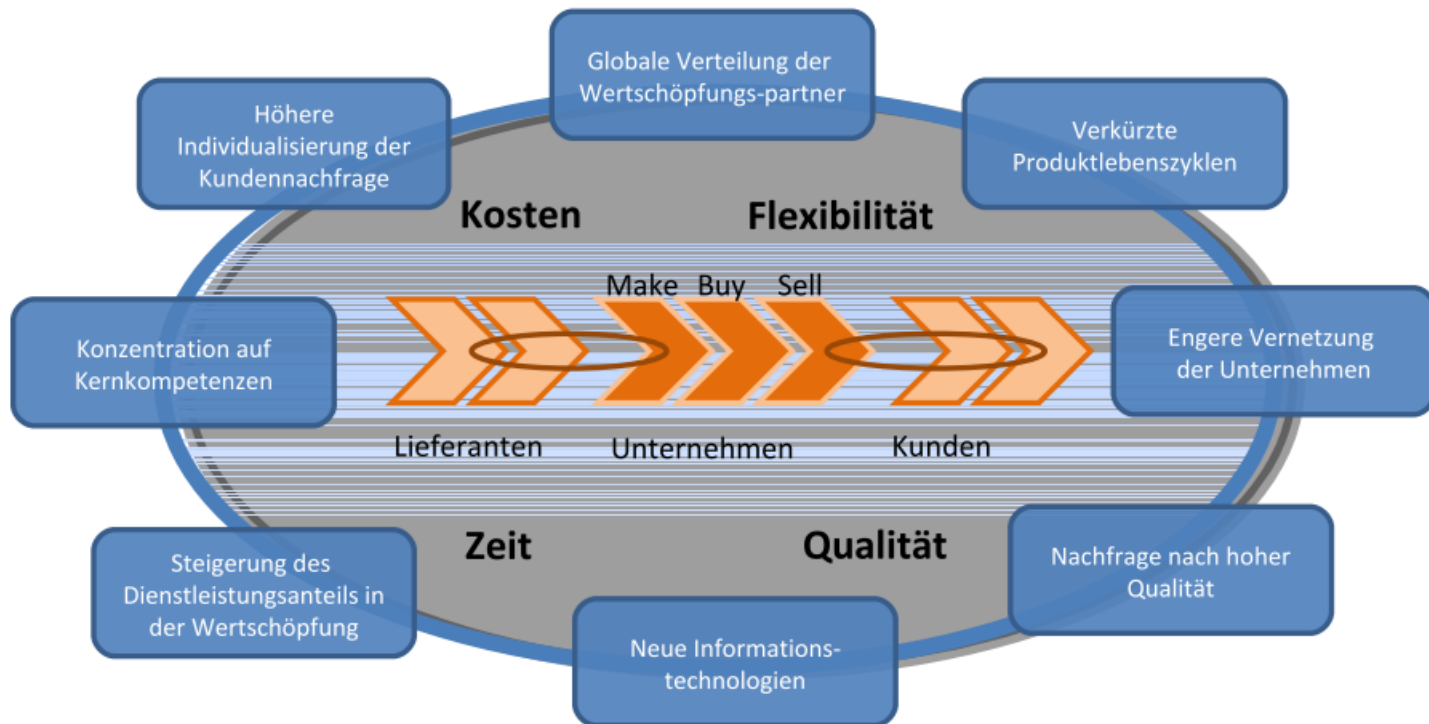
■ Stufen des Lieferantenmanagements

- + Lieferantenbewertung
- + Lieferantencontrolling
- + Lieferantenentwicklung
- + Vorgaben – Qualitätssicherungsvereinbarungen (QSV)

■ Zusammenfassung

Einführung | Allgemein

Veränderungen von Markt und Wettbewerb



Erhöhung der Komplexität und des Risikos in Einkauf und Logistik

Einführung | Allgemein

Zunehmende Bedeutung der Beschaffung

	1979	1998	2010
Zugekaufte Güter	38%	60%	65%
Arbeitskosten	45 %	22%	20%
Weitere Kosten	17%	18%	15%

Veränderung der prozentualen Kostenanteile in einem produzierenden Unternehmen

Der Einfluss der Beschaffung auf die Ertragsstärke des Unternehmens nimmt stetig zu.

Einführung | Allgemein

Entwicklungstrends im Beschaffungsmanagement



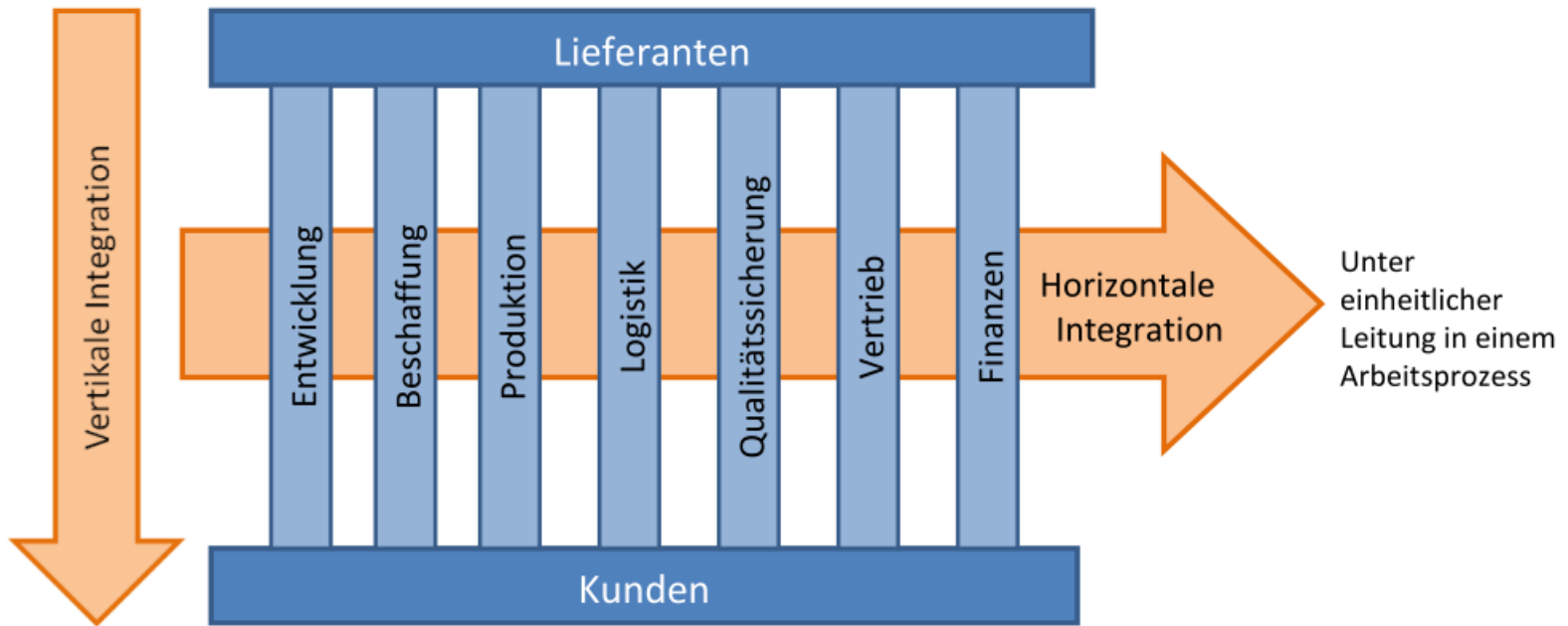
Einführung | Allgemein

Wandel der Ziele in der Beschaffung

	Klassisch	Zukunft
Ziele	Versorgung zu niedrigen Preisen	Ganzheitliche strategische Ausrichtung
Hauptinstrument zur Zielerreichung	Volumenbündelung und Wettbewerb	Balance aus Wettbewerb und Partnerschaft
Rolle im Unternehmen	Ausführendes Organ	Dirigent eines Netzwerks
Anforderungen	Verhandlungsgeschick	Wertorientierung
Märkte	National	Global
Wertschöpfungsketten	Einfach	Komplex
Lieferantenwechsel	Einfacher	Schwierig
Bezeichnung	Beschaffer	Wertschöpfungsmanager

Einführung | Allgemein

Interne: Vernetzung von Abteilungen



Zunehmende Bedeutung des Lieferantenmanagements für das gesamte Unternehmen.

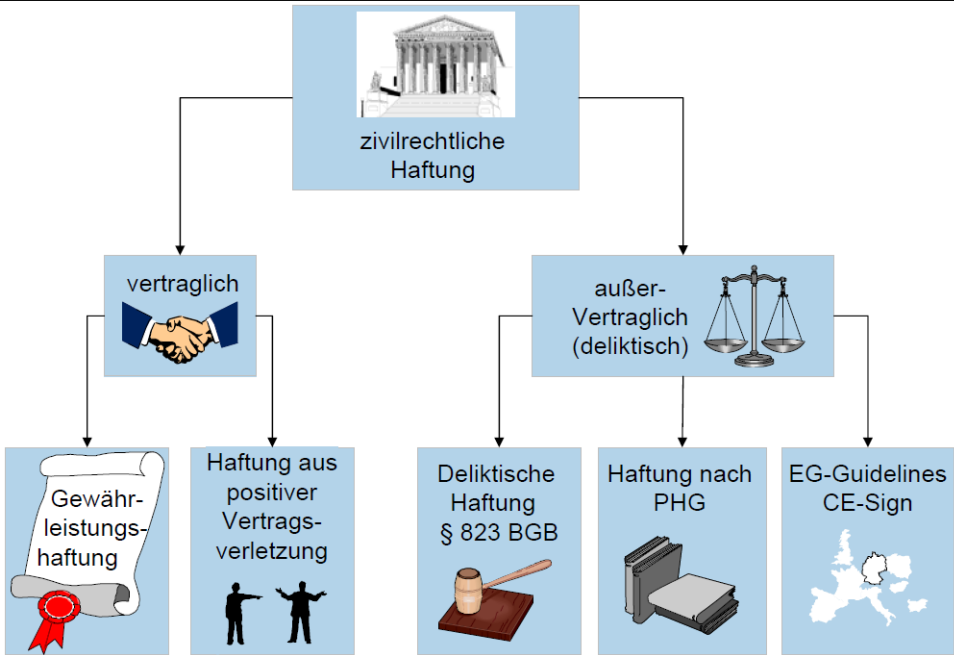
Einführung | Allgemein

Rückrufaktionen – verursacht durch fehlerhafte Zukaufteile

Jahr	Hersteller	Produkt	Rückrufgrund	Rückrufe
2009	Philips	Senseo Kaffeemaschine	Bersten des Boilers durch Kalkablagerung und elektr. Defekt	30 Mio.
2007	Nokia	Handy-Akku	Überhitzung und Brand der Akkus beim Aufladen	40 Mio.
2007	Ford	PKW zwischen '92 und 2003	Geschwindigkeitsregler, die Brände auslösen können	3,6 Mio.
2005	DaimlerChrysler	Spannungsregler der Lichtmaschinen	Spannungsregler defekt	1,3 Mio

Garantie, Kulanz und Produkthaftung

Einführung | Allgemein



Gewährleistungspflichten

Lieferant: muss dafür Gewähr leisten, dass die von ihm gelieferte Ware die Qualitätsanforderungen erfüllt [§§ 459; 633 BGB]. Er haftet für die Fehlerfreiheit im Sinne von Funktionstüchtigkeit, Zweckeignung und das Vorhandensein zugesicherter Eigenschaften.

Kunde: ist verpflichtet Mängel unverzüglich anzuzeigen [§377 HGB]. Aufgrund der Unterstützung einer starken Kundenbindung stehen Lieferanten bei versäumter Mängelrüge häufig unaufgefordert für Fehler innerhalb der gesetzlichen Frist von 6 Monaten ein. Aufgrund des verschärften Wettbewerbs haben die Fragen der Beweislast in der Praxis an Bedeutung verloren.

Garantievertrag: ist gesetzlich nicht geregelt und stellt eine freiwillige Leistung des Lieferanten dar. Vor dem Hintergrund verstärkter Kundenorientierung macht der Lieferant bereits bei Vertragsabschluss mit dem Kunden die Zusage zur kostenlosen Beseitigung von auftretenden Produktmängeln in der Nutzungsphase.

Kulanz: der Lieferant bewegt sich im Kulanzbereich außerhalb jeglicher vertraglicher Verpflichtung. Wirksames Mittel zur Pflege und Erleichterung von Kundenbeziehungen.

Produkthaftung: Haftung für Schäden, die aus der Nutzung fehlerhafter Produkte entstehen. Die Fehlerhaftigkeit bezieht sich auf Fehler, die einen Mangel an Sicherheit darstellen. Die Beweislast für die Fehlerfreiheit liegt im Streitfall beim Hersteller.

Einführung | Allgemein

Strategische Ziele

Die strategischen Ziele des Lieferantenmanagements befassen sich mit der mittel- bis langfristigen Optimierung der Lieferantenbasis des Unternehmens.



Operative Ziele

Die operativen Ziele des Lieferantenmanagements beziehen sich in erster Linie darauf die Leistung der Lieferanten zu erhöhen und die Beschaffungskosten zu senken.

Einführung | Lieferantenmanagement - Definition

- Unter Lieferantenmanagement versteht man die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von aktuellen und zukünftigen Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen.

- Kernfragen in diesem Umfeld sind:
 - Wie steuere und gestalte ich meine Lieferantenbasis auf strategischer Ebene?
 - Wie wählt man die besten Lieferanten aus?
 - Wie leistungsfähig sind meine Lieferanten und wie erhalte ich objektive Bewertungsergebnisse?
 - Wie stelle ich sicher, dass auch bei den besten Lieferanten gekauft wird?
 - Was tun, wenn die Schwachstellen des Lieferanten identifiziert sind?

Einführung | Relevanz und Bedeutung

■ Entwicklung

- Unternehmen konzentrieren sich zunehmend auf Kernkompetenzen und reduzieren ihre Fertigungstiefe
- Folgen:
 - steigende Lieferantenzahl
 - steigendes Einkaufsvolumen
 - erhöhte Abhängigkeit von Lieferanten
- Somit trägt die kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung der eigenen Lieferantenbasis erheblich zur Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bei.

■ Relevanz und Bedeutung

- Die Bedeutung des ganzheitlichen Lieferantenmanagements nimmt immer stärker zu!

Einführung | Zielsetzung

- Minimale Beschaffungskosten, hohe Beschaffungseffizienz sowie langfristige Versorgungssicherheit bei gleichbleibender bzw. verbesserter Qualität
 - Kombination aus Kostenführerschaft und Differenzierungsstrategie

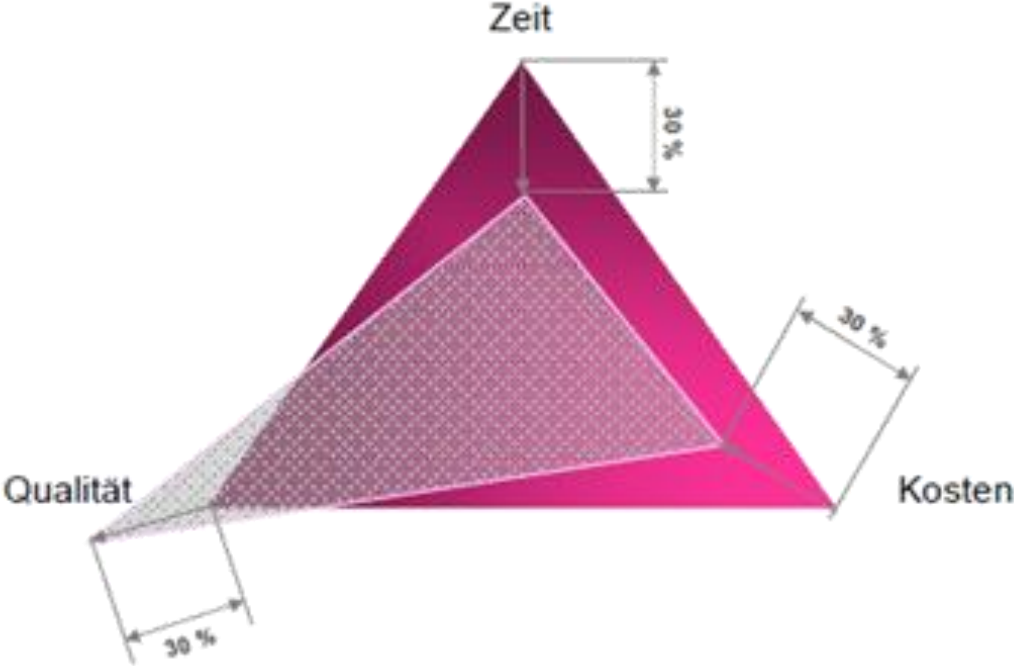
- Kostenführerschaft setzt sich zusammen:
 - Einsparung von Transaktionskosten
 - Produktionskostenvorteile
 - Transport- und Lagerkosteneinsparpotentiale

- Differenzierungsstrategie beinhaltet:
 - Zeitziele (kurze Prozess- und Lieferzeiten)
 - Qualitätsziele
 - Innovationsziele
 - hoher Kundennutzen

Einführung | Zielsetzung

■ Optimales Lieferantenmanagement anhand des Bermuda-Dreiecks

- Bedeutung: Herbeiführen einer Lieferantenbasis mit
 - ...den leistungsfähigsten Lieferanten und qualitativ besten Produkten, bei...
 -gleichzeitiger Kosten- und Zeitreduktion.

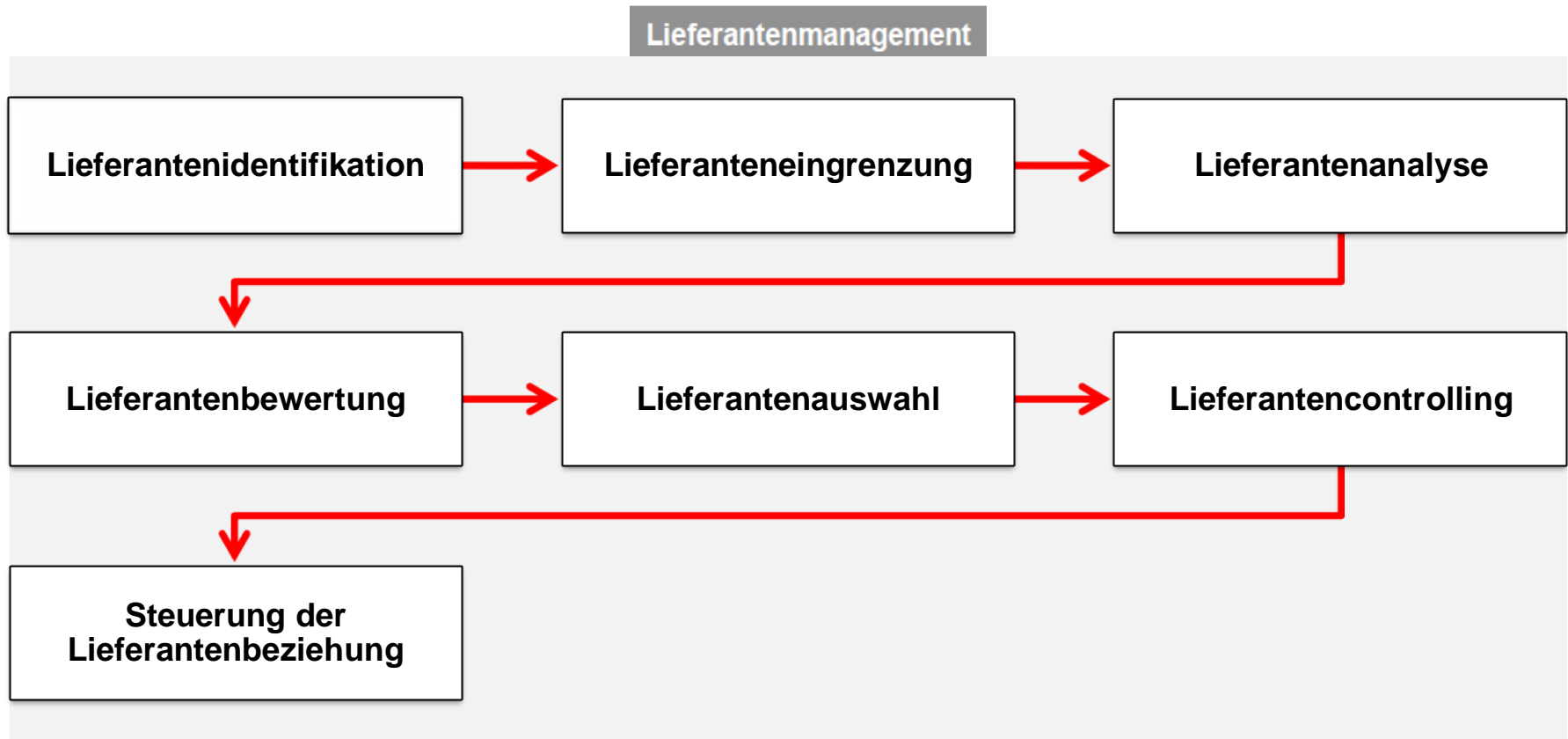


Einführung | Forderungen

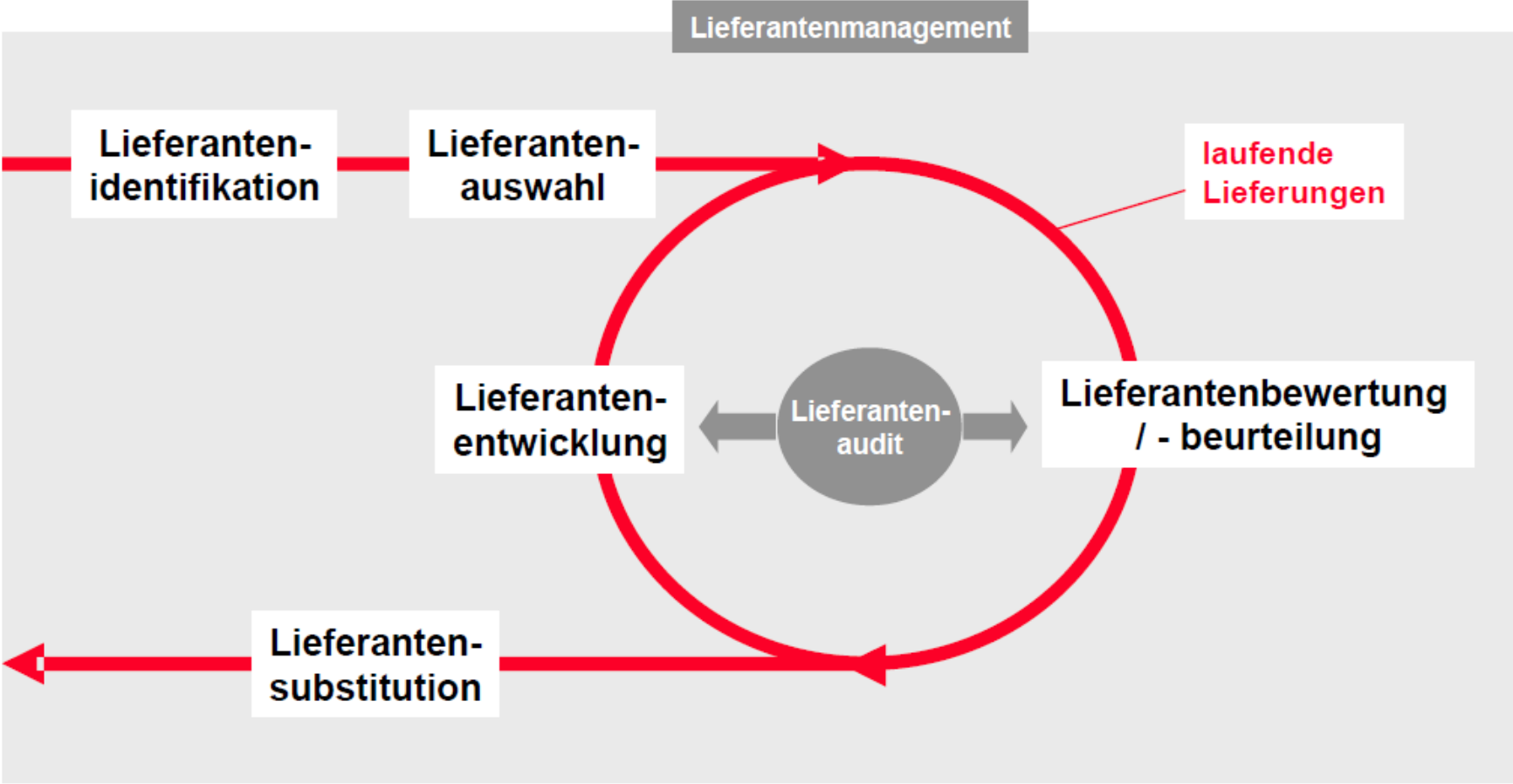
■ Forderungen an die Beschaffung gemäß ISO 9001:2000; Kapitel 7.4 Beschaffung (sinngemäß)

- Es ist eine nachvollziehbare, dokumentierte und sinnhafte Lieferantenbewertung und Auswahl durchzuführen. Dabei sind die Auswahl- und Bewertungskriterien frei wählbar.
- Es sind geeignete Methoden zur Verifizierung der beschafften Produkte festzulegen und umzusetzen.

Einführung | Lieferantenmanagement – Prozess



Einführung | Lieferantenmanagement - Prozess



Lieferantenidentifikation

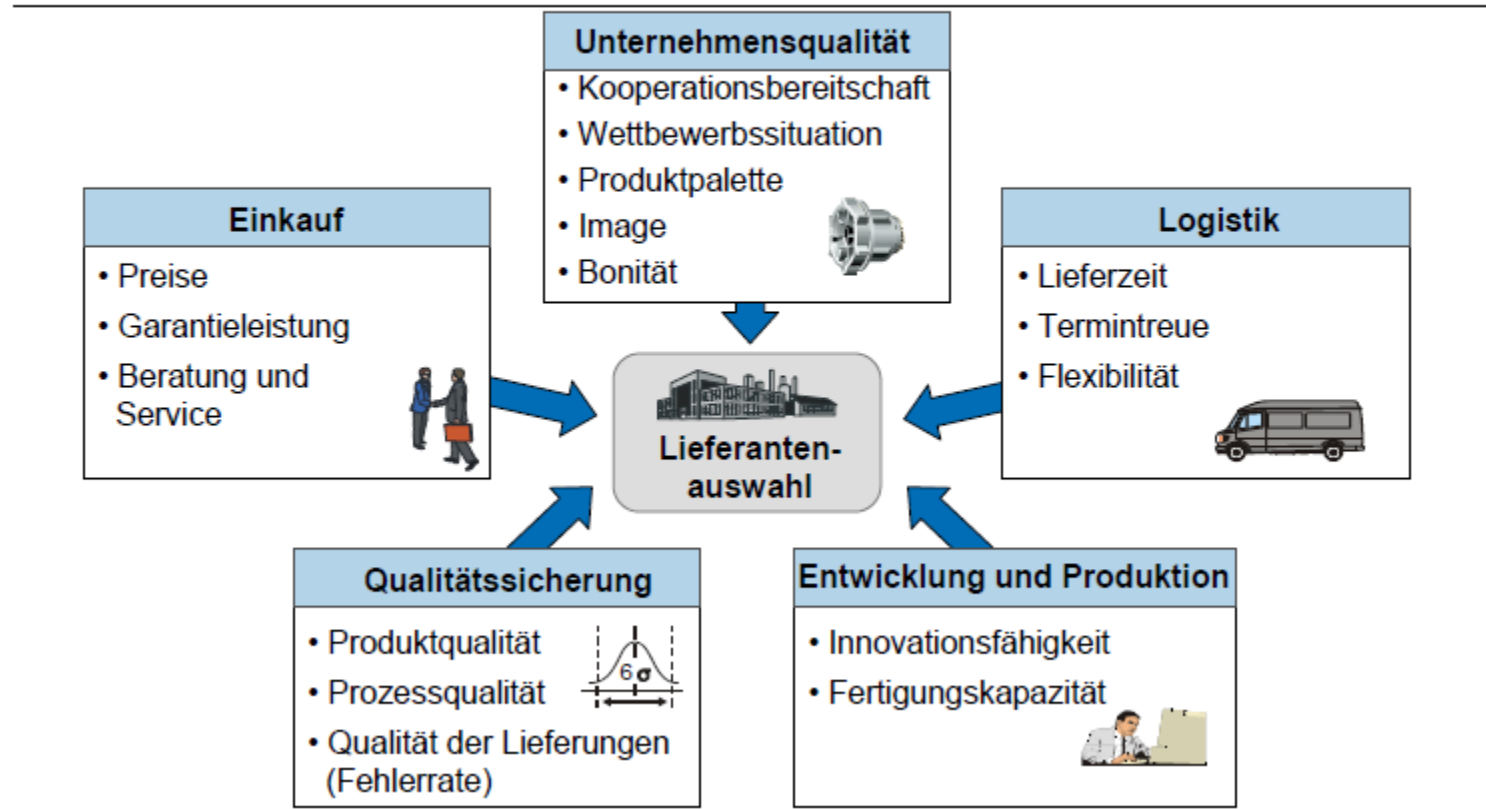
- Nach Feststellung des Beschaffungsbedarf und Durchführung einer systematischen Beschaffungsmarktforschung
- Lieferantenidentifikation:
 - Welche Lieferanten bieten die geforderten Leistungen an?
- Informationsgewinnung über sekundäre Quellen:
 - Informationen aus Katalogen
 - Elektronische Marktplätze (Wer liefert was?)
 - Persönliche Kontakte (Messekontakte, Kongressbegegnungen, Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Branchenhandbücher)
- Leistungspotentiale der möglichen Lieferanten müssen gemäß einer Leistungsbewertung überprüft werden

Lieferantenauswahl

- Der zweite Schritt zum Qualitätsmanagement bei zugekauftem Material, Produkten und Dienstleistungen ist die **Auswahl geeigneter Lieferanten**.
- Vorgehensweise
 1. Auswahlkriterien festlegen, wie z. B.
 - Qualitätsfähigkeit, Leistungsfähigkeit,
 - bisherige Erfahrungen mit dem Lieferanten und
 - Preis, etc.
 2. Diese Kriterien ggf. gewichten bzw. KO-Kriterien definieren
 3. Entsprechende Auswahlmethoden anwenden
 - ABC-Analyse
 - Nutzwertanalyse, etc.
 4. Eine nachvollziehbare, objektive Wahl treffen

Lieferantenauswahl

Dimensionen der Lieferantenauswahl



Lieferantenzulassung

- Sicherstellung, dass der Lieferant die an ihn gestellten Anforderungen erfüllt
 - Die Lieferantenzulassung findet vor der Auftragserteilung statt
- Anforderungsbeispiele:
 - Produktqualität
 - Preis
 - Service
 - Qualifizierungsnachweise
 - Umwelt und Arbeitssicherheit
 - Qualitätsmanagement Anforderungen
- Da noch keine Erfahrungen vorliegen müssen primäre und sekundäre Informationsquellen gesucht werden
 - Selbstauskunft
 - Erstmusterprüfung
 - Erst – Lieferantenaudit
- Ergebnis: Eintritt des Lieferanten in die Liste der zugelassenen Lieferanten
-> Start der laufenden Lieferungen.

Lieferantenzulassung | Erstmusterprüfung

- *„Erstmuster ist ein Erzeugnis, welches erstmals unter serienmäßigen Fertigungsmethoden erzeugt wurde.“*
- Wird einer **Vollprüfung** unterzogen, um Fehler von Anfang an vorzubeugen
- Verfahren der Erstmusterprüfung wird mit dem Lieferanten in den Qualitätsvereinbarungen festgelegt
- In einem Berichtsformal werden Soll- und Ist-Werte eingetragen
- Die Bemusterung zur Produktfreigabe muss mit Erstmustern durchgeführt werden
- Eine kundenseitige positive Bemusterung (inkl. Dokumentation) hat die Freigabe des Produkts zur Folge.

Lieferantenbewertung

- Systematische, umfassende Beurteilung der Leistungsfähigkeit auszuwählender oder bereits ausgewählter Lieferanten
- Ziele der Lieferantenbewertung:
 - Auswahl und Hervorheben der besten Lieferanten
 - Bereitstellen von Kenngrößen die der Lieferantenentwicklung dienen
 - Objektive und transparente Gestaltung des Entscheidungsprozesses [im Einkauf]
- Grundsatz im Jahr 2000 von Hoffmann & Lumbe
 - „Keine Bewertung [...] ohne Konsequenzen [für den Lieferanten]“.
 - Dies bedeutet, dass die Wirkung und der Erfolg einer Lieferantenbewertung neben der passenden Methode vor allem in der Umsetzung der selbigen liegen.

Lieferantenbewertung | Kriterien

- **Allgemeine Bewertungskriterien:**
 - Die **Mengenleistung** (Flexibilität der Liefermenge, hohe Kapazitäten)
 - Die **Qualitätsleistung** (hohes Qualitätsniveau, Technologiestand)
 - Die **Entgeltleistung** (Konditionen, Angebotspreis, Kostenanalyse)
 - Die **Logistikleistung** (Zeit-, Orts-, Lieferleistung)
 - Die **Informationsleistung** (Kooperation, neue Trends)
 - Die **Innovationsleistung** (F&E Kapazitäten, technolog. Kompetenz)
 - Die **Serviceleistung** (Garantie, Kundendienst, Nachkaufsicherheit)
 - Die **Umweltleistung** (Umweltverträglichkeit, Recyclingbereitschaft)

- **Beispiel Kriterien für eine laufende Lieferantenbewertung**
 - die Ergebnisse der **Wareneingangsprüfungen**,
 - die **Liefertreue**,
 - den **Service**,
 - das **Verhalten bei Reklamationen, Änderungen**,
 - die **Preisentwicklung**

Lieferantenbewertung | Methoden

- **Einfaktorenvergleich**
 - Beschränkung auf ein Kriterium
 - Voraussetzung: Unterschiede bei anderen Kriterien vernachlässigbar
 - Praktisch für Normteile und C-Teile
 - wenig Aufwand, Kosten sparend
- **Mehrfaktorenvergleich**
 - Gleichzeitiger Vergleich mehrere Kriterien
 - Genauerres Ergebnis
 - Zeitintensiver, aufwendig
 - K.O.-Kriterien hilfreich
- **Ratingmatrix**
 - Bewertung verschiedener Kriterien
 - Notenvergabe
 - Bewertungsraster definieren
 - Individuelle Anpassung durch Gewichtungsfaktoren
 - Weitere Unterkriterien möglich

Lieferantenbewertung | Methoden

Rating Lieferant A	Gewichtung	Bewertung (1 = niedrig, 4 = hoch)				Gesamtnote
		1	2	3	4	
Preise/ Kosten	0,25	x				0,25
Qualität	0,3		x			0,6
Lieferservice	0,15			x		0,45
Innovationspotenz	0,1			x		0,3
Kooperationsfähigkeit	0,05	x				0,05
Finanzkraft	0,05			x		0,15
Versorgung	0,05		x			0,10
Soziale, ökologische politische Kriterien	0,05		x			0,1
Bewertung Lieferant A	1					2

- Lieferant A erreicht eine Gesamtnote von 2
- Anschließender Vergleich aller Lieferanten

Lieferantenbewertung | Methoden

ABC-Analyse - Qualitätsbewertung

- Was versteht Ihr unter der Klassifizierung in A-,B-,C-Lieferanten?

■ A-Lieferant:

- Wenige Beanstandungen → kaum Aufwand/Kontrolle
- Man kann davon ausgehen, dass Lieferungen OK sind
- Bewertung der Lieferanten in Bezug auf ihre Qualität
- Verhältnis Beanstandungen/Reklamationen zu den Lieferungen insgesamt
→ 90-100% der Lieferungen in Ordnung

■ B-Lieferant:

- Erfüllen die Anforderungen nur mit Einschränkungen
- Einschränkungen müssen beseitigt werden
→ 70-89% der Lieferungen in Ordnung

Lieferantenbewertung | Methoden

■ C-Lieferant:

- Erfüllt die Anforderungen nicht → sehr viele Beanstandungen
- Falls Fehlerursachen nicht behoben werden können, Lieferanten „abschießen“
 - Schwierig bei exotischen Produkten, einziger Lieferant eines Produktes
 - In diesem Fall Lieferanten unterstützen/fördern
- Es gibt in dieser Hinsicht keine offiziellen und verbindliche Regelungen
- Firmen bestimmen Einteilungen für sich selbst



Beispiel Schäffler

Lieferantenbewertung | Methoden

■ Was macht einen guten Lieferanten (**A-Lieferant**) aus?

- kontinuierliche Einhaltung von Vereinbarungen
 - konforme und zuverlässige Produkte
 - fähige Prozesse
 - beherrschte Lieferungen
- konstruktive Zusammenarbeit
 - Innovationsbereitschaft und – fähigkeit
 - zielführende Kommunikation
 - hohe Flexibilität bei Entwicklung, Produktion und Lieferung
- hohe Wirtschaftlichkeit
 - angemessene Produktkosten
 - geringe Reklamationskosten
 - geringer Instruktionsaufwand
 - geringer Betreuungsaufwand

Lieferantenbewertung | SAP-Klassifizierung

System Hilfe SAP

ABC-Klassifizierung

Lieferantenbeurteilung

ABC-Klassifizierung

Kreditor	Werk	Periode	Jahr	Name 1	PPMRK Pkt.	GKZ Punkte	PPMQM Pkt.	Mng.treue	Term.treue	Sof.Facts	ABC Punkte	ABC	Id
	1200	4	2005		0	0	0	100	100	84	95	AB	○○○
300	1000	7	2004	AluCast GmbH	100	100	0	43	66	39	62	C	○○○
		8		AluCast GmbH	100	0	0	100	1	39	47	C	○○○
666		2	2005	Bratmaxe Würstchen KG	0	1	0	30	48	84	41	C	○○○
		3		Bratmaxe Würstchen KG	0	80	0	86	26	84	64	C	○○○
		4		Bratmaxe Würstchen KG	0	0	0	100	100	84	95	AB	○○○
	2000	3		Bratmaxe Würstchen KG	0	0	0	0	0	49	49	C	○○○
1000	1000	1		C.E.B. BERLIN	100	0	100	84	86	85	87	B	○○○
		2		C.E.B. BERLIN	90	100	100	92	71	73	86	B	○○○
		3		C.E.B. BERLIN	100	0	1	97	53	85	67	B	○○○
		4		C.E.B. BERLIN	100	0	1	93	100	73	76	B	○○○
		5	2004	C.E.B. BERLIN	100	0	100	63	93	85	63	B	○○○
		6		C.E.B. BERLIN	100	0	100	66	90	85	83	B	○○○
		7		C.E.B. BERLIN	100	0	1	61	35	85	52	C	○○○
		8		C.E.B. BERLIN	100	0	100	99	71	85	87	B	○○○
		9		C.E.B. BERLIN	100	0	1	67	1	85	44	C	○○○
		10		C.E.B. BERLIN	100	0	100	98	65	85	62	B	○○○
		11		C.E.B. BERLIN	100	0	100	83	41	85	74	B	○○○
		12		C.E.B. BERLIN	100	0	1	81	69	85	67	B	○○○
	1100	8		C.E.B. BERLIN	100	0	0	100	44	97	60	B	○○○
1001	1000	4	2005	H-Lux GmbH	0	0	0	0	0	73	73	B	○○○
		7	2004	H-Lux GmbH	0	0	0	100	90	98	96	A	○○○
1002		4	2005	Müller KG	0	0	0	100	100	73	91	AB	○○○
1003				Gusswerke GmbH	0	0	0	0	0	73	73	B	○○○
		5	2004	Gusswerke GmbH	0	0	0	5	100	0	53	C	○○○
		6		Gusswerke GmbH	0	0	0	5	100	97	67	B	○○○

Lieferantencontrolling

- Aufgaben:
 - Bereitstellung von Informationen (Q-Kennzahlen)
 - Informationsbasis für die Lieferantenförderung und zukünftige Auswahlentscheidungen
 - die **Ermittlung der Fähigkeit des Lieferanten** zur Erfüllung der Anforderungen an das Produkt, die Prozesse und die Lieferfähigkeit
 - die **Ermittlung von möglichen Verbesserungspotentialen oder Defiziten**
- Ziele:
 - die **Bestätigung der Fähigkeit des Lieferanten**
 - die **Verbesserung und Weiterentwicklung des Lieferanten**
 - die **Reduzierung möglicher Risiken im Produkt, den Prozessen oder der Lieferung**
- Methoden:
 - Lieferantenaudit
 - Wareneingangsprüfung

Lieferantencontrolling | Lieferantenaudit

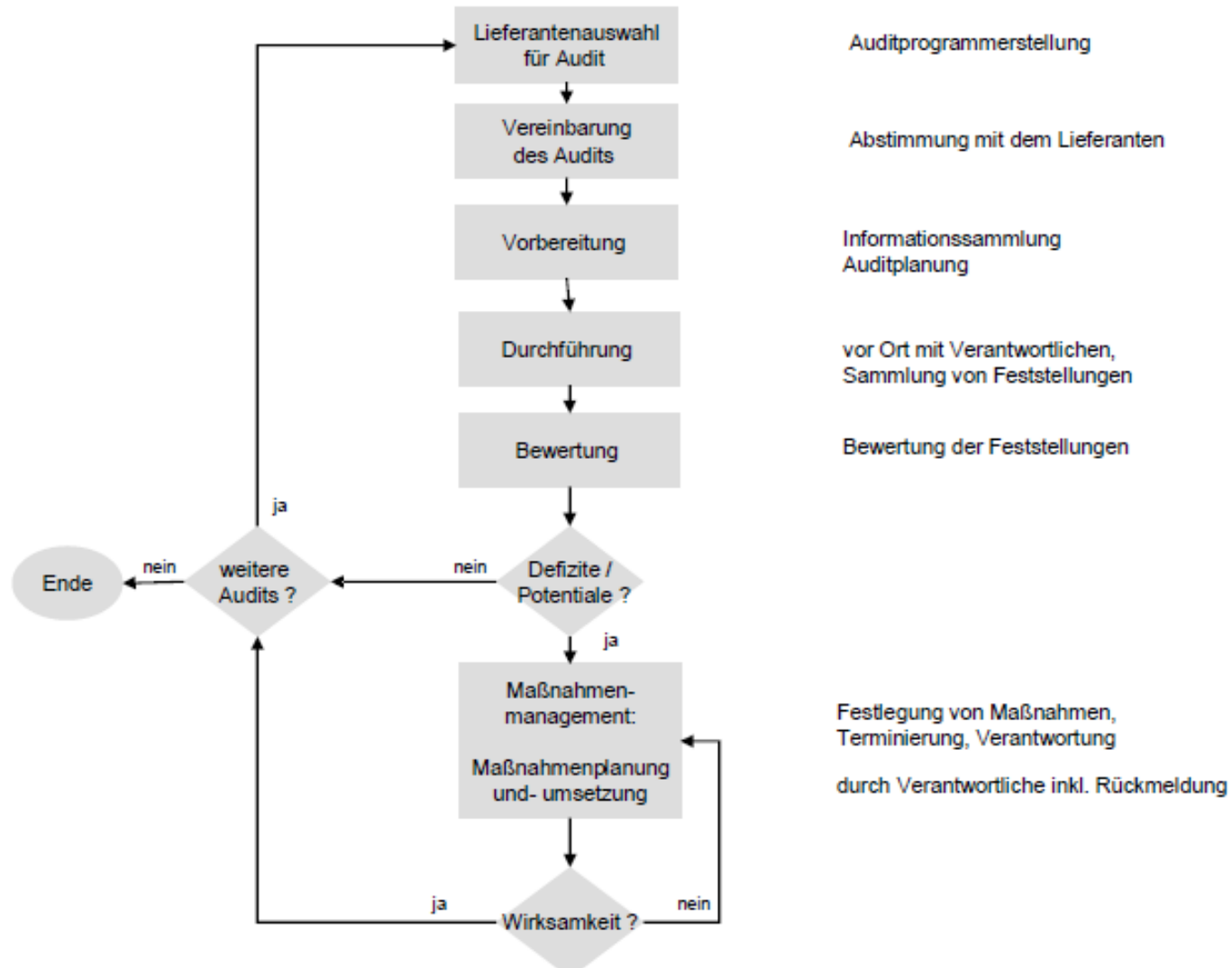
■ Aufgaben:

- die **Ermittlung der Fähigkeit des Lieferanten** zur Erfüllung der Anforderungen an das Produkt, die Prozesse und die Lieferfähigkeit
- die **Beurteilung der Fähigkeit des Lieferanten**
- die **Ermittlung von möglichen Verbesserungspotentialen oder Defiziten**

■ Ziele:

- die **Bestätigung der Fähigkeit des Lieferanten**
- die **Verbesserung und Weiterentwicklung des Lieferanten**
- die **Reduzierung möglicher Risiken im Produkt, den Prozessen oder der Lieferung**

Lieferantencontrolling | Lieferantenaudit - Prozess



Lieferantencontrolling | Lieferantenaudit - Fragestellungen

- Wie werden die vereinbarten technischen und organisatorischen Anforderungen...
 - Ermittelt,
 - Berücksichtigt,
 - Umgesetzt,
 - Überprüft,
 - Verbessert?
- Welche Vorgaben und Regelungen hat der Lieferant diesbezüglich getroffen?
- Welche Mittel/ Methoden setzt der Lieferant ein?
- Welche Ziele und Ergebnisse werden damit erreicht?
- Wie erfolgt das Risikomanagement beim Lieferanten?

Lieferantencontrolling | Wareneingangskontrolle

- Gesetzlich vorgeschriebene Überprüfung der eingehenden Produkte
 - > „Fehlervermeidung vor Fehlerentdeckung“
- Stichprobenprüfung/statistische Methode
 - Hohen Aufwand der Kontrolle vermeiden
 - Nur ein Teil der Erzeugnisse wird überprüft
 - Aus dem Ergebnis dieser Prüfung wird auf die Qualität aller Produkte der Lieferung geschlossen
- Vollkontrolle/100%ige Prüfung
 - Wenn wenige Teile geliefert werden
 - Wenn eine Verpflichtung besteht
 - Wenn die Folge aus Fehlern die Prüfkosten übersteigen
 - Wenn auftretende Fehler zu kritischen Situationen führen

→ Sehr zeit- und kostenaufwendig

Lieferantencontrolling | Wareneingangskontrolle

■ Skip-Lot-Verfahren

- "Verfahren der Stichprobenprüfung, bei dem einige Lose innerhalb einer Serie ohne Prüfung angenommen werden, wenn die Ergebnisse der Stichprobenprüfung bei einer festgelegten Anzahl von unmittelbar vorausgehenden Losen festgelegte Kriterien erfüllen,,
- Kann von jedem Unternehmen selbst festgelegt werden
- Ziel:
 - durch den Verzicht auf die Prüfung eines Teils der vorgestellten Lose den Gesamtprüfaufwand möglichst zu verringern.

Lieferantencontrolling | Q-Kennzahlen

- Bilden die Grundlage für die Lieferantenbewertung und damit für eine wirksame Lieferantenförderung
- Kennzahlen zeigen sowohl interne als auch externe Problemstellungen auf
- Vorteile durch das Erfassen von Q-Kennzahlen
 - Kostenreduktion durch Identifizierung vermeidbarer Kostenverursacher
 - Ressourcenschonung durch das Aufzeigen des größten Handlungsbedarfes (Blick auf das Wesentliche!)
 - Bestätigung der Wirksamkeit der festgelegten Maßnahmen durch die mögliche Visualisierung von Fortschrittszahlen
 - Durch seinen Regelkreischarakter ein hervorragendes Hilfsmittel zur Durchführung des KVP
 - Transparente Reklamationsbearbeitung
 - Dokumentation der Optimierung von Produkten, Fertigungs- und Administrationsprozessen
 - Kommunikationsförderung durch gezielte Bereitstellung übersichtlich aufbereiteter Informationen für Kunden, Entscheidungsträger und Mitarbeiter
 - Reduktion von Schnittstellenverlusten durch einfache Informationsverfügbarkeit

Lieferantencontrolling | Q-Kennzahlen

■ Beispiele für Kennzahlen Erfassung in der Praxis...

- Reklamationsquote je Lieferant
- durchschnittliche Termintreue
- Nacharbeitsaufwand bei Ersatzlieferungen
- Anteil fehlerhafter Produkte
- Reaktionsgeschwindigkeit bei Reklamationen
- Häufigkeit von Fehllieferungen
- Häufigkeit von Falschlieferungen
- Anteil von fehlerhaften Bestellungen
- Anteil von nicht vollständigen Bestellungen
- Anzahl der spezifikationsgerechten Lieferungen
- Termintreue

Lieferantenentwicklung

■ Ziel:

- Realisierung des Einkaufsvolumen mit den **besten** Lieferanten
 - Permanente Verbesserung der Lieferantenbeziehung
- Lieferantenentwicklung ist kosten- und qualitätsorientiert

■ Grundsätze:

- Entwicklungsmaßnahmen zielen auf die Optimierung der gesamten Lieferbeziehung
 - Vereinbarung klarer Entwicklungszielen mit den Lieferanten
 - Unterstützung des Lieferanten bei der Realisierung der vereinbarten Entwicklungszielen und Maßnahmen
- Trennung von schlecht bewerteten oder nicht entwicklungsbereiten Lieferanten

Lieferantenentwicklung

- 3 grundsätzliche Strategien zur Lieferantenförderung:
 - Passive Lieferantenstrategie:
 - Unternehmensziele und erwartende Verbesserungen werden mitgeteilt
 - Planung und Umsetzung der Maßnahmen ist Aufgabe des Lieferanten
 - Umsetzungserfolge werden in regelmäßigen Abständen überprüft (Lfd. L-Bewertung)
 - Begleitete Lieferantenstrategie:
 - Gemeinsame Erarbeitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Leistung durch Lieferantengespräche, Audits und Workshops
 - Die Umsetzung der Maßnahmen obliegt dem Lieferanten
 - Aktive Lieferantenstrategie:
 - Gemeinsame Planung, Erarbeitung und Umsetzung mittels
 - Know-How
 - Arbeitskräfte
 - Maschinen
 - Werkzeuge
 - Evtl. finanzielle Mittel

Lieferantenentwicklung | 8D-Report

- Wozu dient der 8D-Report?
- Dient der Qualitätssicherung beim Lieferanten und ist Bestandteil des KVPs
- 8 Disziplinen, die bei der Abarbeitung einer Reklamation erforderlich sind



8D-Report
Checkliste



Vereinbarungen mit Lieferanten

■ Produktspezifikationen:

- Was soll geliefert werden?
- Was ist bei dem Produkt von Bedeutung?
- Welche Vorgaben und Normen sind zu beachten?

■ Lieferverträge:

- Wie viel soll geliefert werden?
- Wann soll geliefert werden?
- Welche Konditionen sind vereinbart?

■ Qualitätssicherungsvereinbarungen (QSV)

- Welche Qualitätsziele sollen erreicht werden?
- Welche Vorgehensweisen zur Sicherstellung der Qualität werden vereinbart?
- Welche Nachweise müssen dazu erbracht werden?

Vereinbarungen mit Lieferanten | qsv

- Eine vertragliche Vereinbarung, die der Qualitätssicherung dient.
- Inhalt: Alle an den Lieferanten gestellten Anforderungen:
 - Bezügliche QM-System (Bsp. Zertifizierung Sublieferanten)
 - Prüfungen (Bsp. Sicherstellung Qualitätsziele)
 - Nachweispflichten (Bsp. Dokumentation und Rückverfolgbarkeit)
 - Produkthaftung



QSV - Beispiel

Zusammenfassung | Lieferantenmanagement

- Definition: Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von aktuellen und zukünftigen Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen
- Bedeutung des Lieferantenmanagements nimmt immer stärker zu
 - Konzentration der Unternehmen auf Kernkompetenzen
- Ziel: Verringerung der Beschaffungskosten, hohe Beschaffungseffizienz bei verbesserter Qualität
- Kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung der Lieferantenbeziehung trägt zur Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bei
- Unterteilung des Lieferantenmanagements in 6 Stufen:
 - Lieferantenidentifikation
 - Lieferantenauswahl
 - Lieferantenzulassung
 - Lieferantenbewertung
 - Lieferantencontrolling
 - Lieferantenentwicklung
- „Qualität des Warenausgangs nur so gut wie die Qualität des Wareneingangs“

Zusammenfassung | Lieferantenmanagement

- Lieferantenidentifikation
 - Durchführung einer systematischen Beschaffungsmarktforschung
 - Fragestellung: Welche Lieferanten bieten die geforderten Leistungen an?
 - Methode: Marktscreening, Branchenverzeichnis, etc.
- Lieferantenauswahl
 - Auswahl geeigneter Lieferanten entsprechend der Auswahlkriterien
 - Fragestellung: Welcher der Lieferant erfüllt die Auswahlkriterien am besten?
 - Methoden: ABC-Analyse, Nutzerwertanalyse, etc.
- Lieferantenzulassung
 - Sicherstellen, dass der Lieferant die an ihn gestellten Anforderungen erfüllt
 - Fragestellung: Erfüllt der ausgewählte Lieferant die Anforderungen?
 - Methoden: Selbstauskunft, Erst-Audit, Erstmusterprüfung

Zusammenfassung | Lieferantenmanagement

- Lieferantenbewertung
 - Systematische, umfassende Beurteilung der Leistungsfähigkeit auszuwählender oder bereits ausgewählter Lieferanten
 - Fragestellung: Welche meiner Lieferanten sind A-Lieferant, welche muss ich fördern?
 - Methode: Klassifizierung in A-,B- u. C-Lieferanten, Ratingmatrix
- Lieferantencontrolling
 - Kontrolle der Leistungsfähigkeit meiner Lieferanten
 - Fragestellung: Wo liegen Risiken, Defizite in den Produkten, Prozessen meiner Lieferanten?
 - Methoden: Lieferantenaudit, Wareneingangsprüfung, Erfassen von Q-Kennzahlen,
- Lieferantenentwicklung
 - Unterstützung des Lieferanten bei der Realisierung der vereinbarten Entwicklungszielen und Maßnahmen. Aufbau einer langfristigen Kunden-Lieferanten-Beziehung.
 - Fragestellung: Wie fördere ich meine Lieferanten in den entsprechenden Bereichen?
 - Methoden: Passive, begleitende und aktive Lieferantenförderung

Danke für die Aufmerksamkeit!



Fragen

