



*Thema Lieferantenmanagement ist von Beratungsfirmen sehr beliebt, weil es große Möglichkeiten für Theoretisierung und bunte Präsentationen im Besprechungsraum anbietet. Systemanforderungen sind in [ISO/TS] definiert, als Hilfe zur Einführung gibt es heute große Auswahl der Bücher und auch Software. Dieser Bericht hat in keinem Fall Ambitionen, eine Übersicht der Techniken im Lieferantenmanagement vorzustellen, sondern eher ein Paar praktische Bemerkungen anzubieten.*

## A. Einführung


### Lieferantenstrategie

Allgemein sind zwei Lieferantenstrategien möglich – partnerschaftlich und konfrontativ.

- Konfrontativer Still passt in Automobilindustrie nur für technisch einfachere Materialgruppen, die als Standardprodukte verkauft werden. Typisches Beispiel ist hier allgemeines Verpackungsmaterial und auch Katalogware von großen Korporationen (Beispiel: Tyco Electronics als Alptraum von vielen Qualitäten), die der Mühe um partnerschaftlichen Approach und um Lieferantenentwicklung fast immer nur auslachen. In diesem Fall gilt: lieber keine Investitionen in Lieferantenprozesse, Förderung des Wettbewerbs zwischen den Lieferanten (falls applikabel) und keine Hinderung bei Preis- und Bedingungsverhandlung.
- Falls Produkt aufgrund Kundendokumentation beim Lieferanten hergestellt wird oder falls der Lieferant an der Produktentwicklung teilnimmt, kommt nur partnerschaftliche Strategie in Frage. In diesem Fall hat Lieferant sehr große Bedeutung für endgültige Produktqualität und langfristige Prozessstabilität, was wesentlich mehr Wert ist, als zum Beispiel einmaliges Ersparnis bei schnellem Lieferantenwechsel. Deshalb ist auch kompletter Text unten zu partnerschaftlicher Lieferantenstrategie bezogen.

### Lieferantenauswahl, Überwachung und Beurteilung

Es ist ein sehr seltener Fall, dass in einer Firma in Automobilindustrie ein ungenügendes System für Auswahl, Überwachung und Beurteilung der Lieferanten ausgearbeitet ist. Ein häufiges Problem ist jedoch, dass nicht alle Lieferanten in dem System komplett einbezogen sind, weil es administrativ sehr mühsam ist – komplett gepflegt sind oft nur ein Paar Lieferanten, die als Beispiele für Auditoren dienen. Dann verliert man natürlich die Vorteile vom System, weil nicht alle Lieferanten völlig vergleichbar sind. Es ist so wesentlich besser, nicht so ambitiöses, sondern ein einfacheres, aber komplett gepflegtes System zu haben.

<b>PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN UND HINWEISE</b>		
Roman Vostrovský, <a href="http://www.q-systems.cz">www.q-systems.cz</a>		
Thema:	Revision:	Seite:
<b>Lieferantenmanagement</b>	Rev. 00, 4.3.2010	2/3

## B. Preispolitik und Preisverhandlung

### Preisdruck

Preispolitik gegenüber dem Lieferanten sollte sehr intensiv sein und sie darf kurzfristig in bestimmten Fällen auch aggressiv sein, ohne Risiko der Beschädigung der guten Beziehungen. In jedem Prozess gibt es nämlich Reserven und auch der Lieferant muss gezwungen werden, diese Reserve durch Verbesserungen und Innovation richtig auszunutzen – obwohl der Lieferant dickköpfig behauptet, dass dort keine mehr sind. Man sollte jedoch sicher sein, dass der Lieferant immer noch bestimmten Gewinn generiert – es ist notwendige Voraussetzung für langfristige Zusammenarbeit.

### Schattenkalkulation

Falls die Prozesse beim Lieferanten relativ bekannt und ohne spezifisches Know-How sind, ist bei Preisverhandlung eine Schattenkalkulation ein sehr effektives Mittel. Man kann so die Herstellkosten relativ genau schätzen und so auch gute Unterlage für Vergleich mit eigener Kalkulation der Verkäufer im Hand haben. Mit dieser Vorbereitung kann man auch typische Vorstellung von bestimmter Sorte der Verkäufer (wie gut gespielte erschöpfte Gesichte und totale Frustration...) mit ruhigem Gewissen nicht ernst nehmen.

## C. Kommunikation mit dem Lieferanten in Qualität

In Kommunikation ist sehr wichtig, dass

- der Lieferant genau versteht, was sich der Kunde unter „Qualität“ für betroffenen Prozess vorstellt
- der Kunde die Prioritäten für Prozessverbesserung formulieren kann und sie nicht bei jeder Gelegenheit ändert
- der Kunde die Verbesserungen im Prozess richtig belohnen kann

### One Face to Supplier

Es ist keine Ausnahme, dass Kundenbetreuer in Qualität beim Kunden mehrere Ansprechpartner hat (Beanstandungen, Lieferantenentwicklung, Einkauf, Sonderprojekte in Q-Verbesserung etc.) und jeder von denen eigene Meinung anbringt, wie schlanken Prozess und Ziel/Traum 0-Fehler zu erreichen. Das alles kann in totales Chaos im Kopf des Kundenbetreuers führen – ohne Verständnis, was für den Kunden eigentlich wichtig ist. Die Folge kann traurig sein – der Lieferant bearbeitet zwar alle vereinbarten offenen Punkte, aber nur oberflächlich – Kundenzufriedenheit ist wichtig und man darf doch keinen Ansprechpartner beleidigen. Auf komplette Bearbeitung von wichtigsten Problemen kann sich so man aber nicht wirklich konzentrieren.

# PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN UND HINWEISE

Roman Vostrovský, [www.q-systems.cz](http://www.q-systems.cz)



Thema:

Revision:

Seite:

**Lieferantenmanagement**

Rev. 00, 4.3.2010

3/3

Kundenbetreuer in Qualität sollte beim Kunden nur einen Ansprechpartner haben, der auch Outputs von weiteren Aktivitäten beim Lieferanten koordiniert, damit Lieferantenentwicklung einheitliche Form hat und in einheitlichem Sinn geht.

## **Druck, Druck und wieder Druck.... (??)**

Der Kunde hat in Kommunikation überwiegend stärkere Position, als der Lieferant, und er sollte diesen Vorteil auch richtig ausnutzen – mit diesem Vorteil der Position sollte man aber sehr vorsichtig umgehen. Druck ist effektiv in kritischen Situationen, wo alle Kräfte zur Lösung des Problems notwendig sind. Falls aber Druck lange Zeit dauert, sind auch die Reaktionen vom Lieferanten mehr und mehr medioker – und es ist schon egal, ob das von Frustration der Mitarbeiter beim Lieferanten oder von keinem Verständnis der Prioritäten verursacht ist (falls seitens Kunden langfristig jede Anforderung als Prio 1 präsentiert ist...).

Problematisch sind die Qualitätsabteilungen der Kunden, die immer ständige Anzahl der Beanstandungen generieren – falls man keine große Q-Probleme hat, werden auch Kleinigkeiten als Prio 1 Beanstandungen reklamiert. In der Zeit der wirklichen Probleme lässt man diese Kleinigkeiten liegen. Dieser Approach ist langfristig für Beziehungen Lieferant - Kunde in Qualität absolut tödlich – der Kunde ist nach gewisser Zeit sowieso unzufrieden und der Lieferant ist erschöpft und frustriert.

Zusammenfassung:

- der Druck ist ab und zu notwendig (sonst kann auch der Lieferant un kreativ und faul werden..)
- der Druck darf nicht lange Zeit wirken (> 2 Wochen), sonst ist das nicht mehr effektiv
- falls sich der Lieferant wirklich bemüht, um die Probleme zu eliminieren, braucht er zum Schluss etwas Lob und etwas Zeit zum Ausatmen

## **D. Referenzen:**

[ISO/TS] ISO TS 16949:2002: Kapitel 7.4: „Beschaffung“