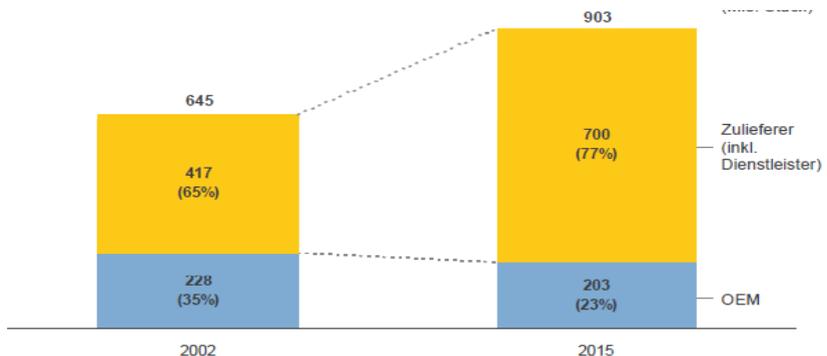


## Zusammenfassung und Vorwort

Das Lieferantenmanagement gewinnt in den letzten Jahren an Interesse innerhalb der Wissenschaft und Praxis. Trends wie die zunehmende Globalisierung, die Konzentration auf Kernkompetenzen sowie das Outsourcing von Dienstleistungen und Produkten reduzieren die eigenen Wertschöpfungstiefen signifikant und erhöhen die Abhängigkeit von Lieferanten und Lieferantennetzwerken stark. Dies geht einher mit der stark wachsenden Modularisierung, was zu einer sich verringernenden Wertschöpfung des eigenen Unternehmens führt. Dieser Trend wirkt sich auf die gesamte Wertschöpfungskette von der Entwicklung über die Serienfertigung bis hin zur Nachserie oder dem After Market aus. Unternehmen haben meist nur eine eigene Wertschöpfungstiefe, die 20% bis 30% meist nicht mehr übersteigt. Das Schaubild zeigt auf, dass die Original Equipment Manufacturer (OEM) Wertschöpfungsanteile an Zulieferer und Dienstleister transferieren und so die eigene Fertigungstiefe verringern.



Darüber hinaus werden Entwicklungsleistungen von Produkten und Werkzeugkonzepten im Rahmen einer frühen Einbindung und Integration (Early Supplier Involvement oder Simultaneous Engineering) an Zulieferer abgegeben. Als

Konsequenz werden die Vernetzung mit strategischen Lieferanten und die Einbindung der Lieferanten in die Prozesse der eigenen Wertschöpfung immer wichtiger. Aufgrund dieser Situation hat der Stellenwert des Einkaufs und des Lieferantenmanagements eine zentrale Rolle in eingenommen. Alte Leitbilder, dass der Einkauf ausschließlich für die Beschaffung von Gütern und Reduzierung von Materialkosten zuständig ist, sind obsolet und überholt.

Das übergreifende Ziel des strategischen Lieferantenmanagements umfasst die Erfüllung der Kundenzufriedenheit; das Lieferantenmanagement hat also demnach die Aufgabe, die Lieferanten so zu steuern, dass die unternehmenseigenen Liefer-, Kosten- und Qualitätsziele optimal erfüllt werden. Auf diese Weise kann sich das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil schaffen und sich von seinen Wettbewerbern abgrenzen.

Die Erfahrungen als Führungskraft in amerikanischen, deutschen und japanischen Unternehmen ermöglichen es mir die Fragen des strategischen Lieferantenmanagements strukturiert zu behandeln, Unterschiede herauszustellen und kulturelle Aspekte mit einzubringen.

Dieses Fachbuch beinhaltet Vorschläge, Instrumente und Konzepte, die auf andere produzierende Industrien und mittelständische Unternehmen übertragen werden können. Schlanke Prinzipien erfordern eine taktgenaue und synchrone Belieferung von Gütern in der richtigen Qualität zum richtigen Ort, und das unter optimalen Kostengesichtspunkten. Als Konsequenz muss Verschwendung eliminiert werden. Diese schlanken Prinzipien gelten nicht nur in seriengetriebenen Fertigungsbetrieben, sondern auch in Industrien mit Kleinserien wie der Eisenbahnindustrie, der Flugzeugfertigung oder dem Maschinenbau. Ein wesentlicher Anteil in diesem Buch machen die Lieferantennetzwerke und die damit verbundenen Denkschulen aus. Diese Denkschulen bestehen aus: „Keiretsu-Netzwerken“, „kollaborativen Netzwerken“ und Netzwerken als „komplexe und adaptive Systeme“.

Die empirische Studie von mir in 2006 bis 2009 zeigt, dass durch reaktive Maßnahmen innerhalb der Serie die Verlustkosten exponential ansteigen und die Unternehmung in finanzielle Schwierigkeiten bringen können. Ebenso zeigen die Werte, dass ein

integratives und nachhaltiges Lieferantenmanagement zu signifikanten Einsparungen führt.

Eine Studie der MBtech Consulting GmbH von November 2009 von Dr. Robert Dust stützt diese Aussage. Nur 17% der befragten Unternehmen integrieren ihre Lieferanten standardisiert in den eigenen Prozess. Darüber hinaus zeigt die Analyse, dass nur 19% der befragten Unternehmen stark präventiv in der gegenwärtigen Lieferantenentwicklung handeln, indem sie durch die sehr starke Berücksichtigung möglicher Folgekosten die gesamtunternehmerisch besten Lieferanten auswählen. Außerdem ermitteln nur 14% der befragten Unternehmen zukunftsbezogene Daten für die Erstellung von Trendprognosen. Nur 25% der Unternehmen treten gegenüber Lieferanten geschlossen auf und vermeiden Redundanzen sowie Ineffizienzen. Dadurch können Sonderaufwendungen, wie z.B. Nacharbeit, um bis zu 60% reduziert werden. Dies entsprach einer jährlichen Einsparung von mehreren Mio. Euro und einer Steigerung des Gewinns um ca. 3%!

In diesem Zusammenhang wird ersichtlich, dass schlanke Methoden und Werkzeuge des Toyota Produktionssystems (TPS) innerhalb der Automobil- und anderen Industrien führend sind und von allen Unternehmen im OEM oder Zulieferbereich angewandt werden. Obwohl es Anfang 2010 Rückrufe von Toyota und Honda gab, so zeichnen sich diese Unternehmen mit einem Best-in-Class Lieferantenmanagement aus, auf das schlanke Prozesse und Prinzipien übertragen werden.

Die spezifischen Fälle zeigen, dass amerikanische bzw. europäische Zulieferer für die fehlerhafte Lieferungen von Systemgruppen verantwortlich waren. Die Vorfälle bestätigen ferner außerdem, dass das Lieferantenmanagement, also das Upstream Supply Chain Management, nicht in dem gleichen Maße wie der Absatz, das Downstream Supply Chain Management, gewachsen ist. Somit konnte die Toyota-DNA nicht konsequent auf diese Zulieferer übertragen werden. Außerdem ist durch die Rückrufaktion ersichtlich, dass ein Lieferantenmanagement präventiv tätig sein und mit der zunehmenden Wertschöpfung von Zulieferern konsequent als Kontroll- und „Monitoring“-Funktion tätig sein muss. Anhand von ausgewählten Praxisbeispielen der Lieferantenentwicklung aus verschiedenen Wirtschaftszweigen ist sehr schnell zu erkennen, wenn die Methoden und Werkzeuge des strategischen Lieferantenmanagements präventiv, effizient und gezielt eingesetzt werden, dass diese

zu nachhaltigen Verbesserungen und zu Wettbewerbsvorteilen im Unternehmen führen. Die Beispiele zeigen auch, dass erfolgreiche Unternehmen diese Konzepte so angepasst haben, dass diese auf die Belange des Unternehmens ausgerichtet sind. In diesem Kontext lässt sich beobachten, dass die Automobilindustrie durch einen starken Wettbewerb und dem Zwang zu stetigen Innovationen als Vorreiter eines integrativen Lieferantenmanagements zu sehen ist. Andere Industrien profitieren von diesen Konzepten, die bereits erfolgreich umgesetzt werden konnten. Ziel dieses Handbuchs soll es daher sein, Fragen des strategischen Lieferantenmanagements in systematischer Form aufzubereiten. Das Buch ist sowohl an Praktiker als auch an Wissenschaftler gerichtet, die sich mit dem Thema auseinandersetzen. Führungskräfte im Einkauf, die Ihren Einkauf und Ihr Lieferantenmanagement umstrukturieren wollen, müssen dieses Handbuch lesen.

Im ersten Kapitel steht der Begriff des strategischen Lieferantenmanagements und seine Determinanten im Vordergrund. Ein wesentlicher Aspekt nimmt hier die Erfüllung der Kundenzufriedenheit als oberstes Gebot ein. Kundenzufriedenheit umfasst hier wertschöpfende Produkte, Tätigkeiten und Leistungen, für die der Kunde bereit ist Entgelt zu entrichten und Folgeaufträge zu platzieren. Unter Berücksichtigung kultureller Aspekte werden Unterschiede von Konzepten bei japanischen, deutschen und amerikanischen Unternehmen hervorgehoben.

Im zweiten Kapitel wird auf die Notwendigkeit der Vernetzung vom strategischen Einkauf und Lieferantenmanagement hingewiesen. Der Einkäufer der Zukunft bündelt die Aktivitäten des strategischen Einkaufs und des Lieferantenmanagements durch eine nachhaltige und strategische Integration von Lieferanten.

Im dritten Kapitel werden ausgewählte Managementmethoden und Qualitätswerkzeuge aus der Praxis mit Beispielen dargestellt. Hier wird neben einer Reihe von in der Praxis bewährten Methoden auf die Notwendigkeit von präventiven und begleitenden Maßnahmen eingegangen.

Im vierten Kapitel werden die Prinzipien der schlanken Produktion und Six Sigma als zwei der herausragenden Erfolgsfaktoren im strategischen Lieferantenmanagement behandelt.

Das fünfte Kapitel fokussiert auf besondere Themenbereiche, wie z.B. Projektmanagement und das Qualifikationsprofil für Lieferantenmanager. Fortgeschrittene Unternehmen platzieren Mitarbeiter in das SLM, welche zuvor in den Linienabteilungen im mittleren oder unteren Management tätig waren. Im Rahmen der fortschreitenden Globalisierung von Lieferantennetzwerken werden zusätzlich geeignete Logistikkonzepte und die Bedeutung der richtigen Auswahl der „Incoterms“ im gleichen Abschnitt erörtert.

In Kapitel sechs werden Kennzahlen zur Messung der eigenen aber auch der Lieferantenperformance beschrieben. Insbesondere der „OEE“ ist neben anderen Leistungsparametern ein geeignetes Mittel, die Produktion und benötigten Kapazitäten zu bewerten.

Das siebte Kapitel zeigt zwei praktische Fallstudien aus dem Anlaufmanagement von Alexander Braungart und Dr. Robert Dust aus dem präventiven Lieferantenmanagement. Alexander Braungart blickt auf Erfahrungen aus dem Projektmanagement und Lieferantenmanagement bei renommierten Zulieferern und Herstellern zurück.

Dr. Robert Dust war in leitender Funktion im Entwicklungs- und Einkaufsbereich mehrerer namhafter Automobilhersteller tätig. Die dabei gesammelten Erfahrungen sind in den von ihm entwickelten Ansatz Total Supplier Management eingeflossen, den er in mehreren Studien und Fachbeiträgen veröffentlicht hat. Dr. Dust ist in 2011 zum Professor an der Hochschule Heilbronn berufen worden. Der Ansatz wird in Unternehmen innerhalb und außerhalb der Automobilindustrie erfolgreich angewandt.

Im achten Kapitel gibt der Verfasser sein Fazit, dass Unternehmen sich nur differenzieren können, wenn diese Ihre Lieferantenbeziehungen strategisch und integrativ gestalten. Gerade in der Prävention und Nachhaltigkeit im Lieferantenmanagement unterscheiden sich erfolgreiche Unternehmungen der Zukunft von traditionellem Firmen. Nur durch stetige Verbesserungen innerhalb der Lieferkette und ein Best-in-Class Lieferantenmanagement, die auf Materialgruppenstrategien und

partnerschaftlichen Wettbewerb basieren, gelingt es der eigenen Unternehmung einen bedeutsamen und wahrgenommenen Vorteil zu erzielen.

Die Bündelung aller Gesichtspunkte des „Upstream Supply Chain Managements“ führt automatisch zu dem Ergebnis, dass das SLM von morgen auch die Funktion des Einkäufers und Lieferantenmanagers in einer Person verbindet. Der Lieferantenmanager von morgen wird als Einkäufer alle Fragen des Lieferantenmanagements intern koordinieren und als Spezialist seiner Materialgruppen und „single point of contact“ in Richtung seiner strategischen Lieferanten agieren. Aspekte der Distributionslogistik der Zulieferer, die sich direkt auf das Lieferantenmanagement auswirken und zu Wettbewerbsvorteilen führen können, finden sich in diesem Fachbuch ebenso wieder. Darüber liegt der Fokus nun nicht alleine auf der Automobilindustrie sondern auch auf andere produzierende Sektoren wie der Flugzeugbau, die Bahnindustrie oder der Maschinenbau.

Die Betonung in diesem Buch liegt auf Wertschöpfung, Integration und Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Gerade Fachabteilungen neigen bei kurzfristigen Störungen dazu, Lieferanten „auszuphasieren“ anstatt zu entwickeln. Gerade in kritischen Situationen zahlen sich nachhaltige Lieferantenentwicklungsmaßnahmen aus und sind sehr wertvoll. In zahlreichen Fällen wurden die notwendigen Ressourcen und Mitarbeiter erst dann bereit gestellt, wenn es signifikante Probleme in der Lieferkette gab.

Dieses Buch ist ein Appell an diejenigen leitenden Angestellten, Geschäftsführer oder Vorstände, die den Einkauf noch in seiner traditionellen Rolle als Werkzeug zu kurzfristigen Kostenreduktionen sehen. Der Einkauf von morgen ist das Differenzierungsmerkmal zum Wettbewerb.

Mein Dank gebührt meinen langjährigen Mentoren, Professor Gehmlich an der Hochschule Osnabrück und Dr. Lorenz an der Technischen Hochschule Mittelhessen. Dr. Dust und A. Braungart haben zwei Kapitel hinzugefügt, die das Anlaufmanagement und den Ansatz „Total Supplier Management“ beinhalten. Ich widme dieses Buch meiner Familie. Ein grosser Teil wurde in Japan verfasst.