

Berichte aus der Logistik

Marc Helmold

**Lieferantenmanagement als
nachhaltiger Wettbewerbsvorteil**

**Handbuch der strategischen
Lieferantenentwicklung**

Praxisbeispiele und Erfahrungsberichte
für ein wertschöpfendes, integratives und
Best-in-Class Lieferantenmanagement

Shaker Verlag
Aachen 2011

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2011

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-0042-9

ISSN 1611-6836

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Für...

貴子, 歩美 und 愛美

Zum Autor:



Dipl.-Kfm. und M.B.A. Marc Helmold hat Erfahrungen als Einkaufsleiter bei renommierten Unternehmen in der Automobil- und Bahnindustrie gesammelt.

Im Rahmen seiner Auslandsentsendung nach Japan konnte er das Modell der „Keiretsu“-Netzwerke kennenlernen und studieren.

Während seiner Tätigkeit bei Porsche konnte er das Konzept der Lieferantenentwicklung und der schlanken Produktion als Manager der Lieferantenentwicklung praxisorientiert bei Lieferanten einführen.

Neben seiner Tätigkeit lehrt als Gastdozent an der Technischen Hochschule Mittelhessen im Bereich der Logistik.

Darüber hinaus hat er zahlreiche Artikel im Bereich des Lieferantenmanagements in namhaften Einkaufsmagazinen veröffentlicht.

Fürchte dich nicht vor langsamen Veränderungen;
fürchte dich nur vor dem Stillstand
(Japanisches Sprichwort)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis	XII
Anlagenverzeichnis	XV
Vorwort.....	XVI
1. Einführung in das strategische Lieferantenmanagement (SLM).....	1
1.1 Notwendigkeit eines SLM.....	1
1.2 Zielsetzung des SLM.....	17
1.2.1 Kundenzufriedenheit	17
1.2.2 Wertketten (Value Chains)	18
1.2.3 Sozialcharta und Erfüllung gesetzlicher Vorschriften	20
1.2.4 Umweltvorschriften	23
1.2.4.1 RoHS.....	23
1.2.4.2 REACH.....	23
1.2.4.3 IMDS	24
1.2.4.4 Ökologisierung der Wirtschaft	25
1.3 Das SLM als wertschöpfender Faktor	25
1.4 Anforderungen in der Automobilindustrie	26
1.5 SLM in deutschen, japanischen und amerikanischen Unternehmen	28
1.6 Keiretsu, kollaborative, komplexe und adaptive Lieferantennetzwerke	32
2. Einbindung des SLM in den strategischen Einkauf	36
2.1 Strategischer Einkauf	36
2.1.1 Synchronisierung von SLM und Einkauf.....	36
2.1.2 Materialgruppenstrategien.....	37
2.1.3 Qualitätsmanagementsysteme und Normen	40
2.1.3.1 ISO/TS 16949:2009.....	40
2.1.3.2 ISO 14001 und ISO 27001	40
2.1.4 Vertragliche Voraussetzungen	42
2.2 Integrierter Ansatz von Produktentstehung bis zum After Markt.....	42

2.3 Schnittstellen und Koordinationsfunktion.....	43
2.4 Ganzheitliche Analyse.....	44
2.5 Einbeziehung der Bonitätsüberprüfung in das SLM	46
3. Methodik und Vorgehensweise im SLM	49
3.1 Qualitätswerkzeuge und Methoden	49
3.2 Qualitätswerkzeuge (Q7).....	50
3.3 Managementwerkzeuge	54
3.4 Andere geeignete Methoden	55
3.5 Präventive und anlaufbegleitende Methoden	58
3.5.1 Lieferantenaudits.....	58
3.5.2 Prozessaudits nach VDA 6.3.....	64
3.5.3 Produktaudits und Production Part Approval Prozess (PPAP)	69
3.5.4 Sicherer Anlauf und Sicherstellung der Kapazitäten	71
3.6 Begleitende Methoden	76
3.7 Methoden in der Eskalation.....	80
3.8 Lieferantenlenkungsreise und Lieferantentag.....	83
4. Schlanke Produktion als Bestandteil des SLM.....	86
4.1 Konzept und Begriff.....	86
4.2 Elemente der schlanken Produktion.....	93
4.2.1 Fließprinzip	93
4.2.2 Taktprinzip.....	99
4.2.3 Ziehprinzip (Pull)	102
4.2.3.1 Einführung in das Ziehprinzip	102
4.2.3.2 Kanban-System.....	104
4.2.3.3 Einführung des Kanban-Systems	107
4.2.3.4 Kanban-Karten	109
4.2.3.5 Supermärkte.....	113
4.2.3.6 Milk run-Prinzip.....	115
4.2.4 Null-Fehler Prinzip.....	116
4.3 Six Sigma	120

4.3.1 Einführung	120
4.3.2 Rollen und Aufgaben	120
4.3.2 Six-Sigma-Werkzeuge	122
4.3.3 Six-Sigma-Kernprozess: DMAIC	122
5. Spezielle Themenbereiche des SLM	126
5.1 Projektmanagement	126
5.2 Gemba (現場), Genjitsu (現実), Genchi (現地), Gembutsu (現物)	132
5.3 Muda (無駄), Mura (無ら), Muri (無理)	133
5.4 Qualifikationsanforderungen an die Lieferantenmanager (LM)	135
5.5 Erstattung von Lieferantenentwicklungskosten (Regressierung)	137
5.6 Beschaffungslogistik als wesentlicher Teilbereich des SLM	139
5.7 Incoterms	147
6. Leistungsmessung des SLM und Kennzahlen	152
6.1 Notwendigkeit der Messung	152
6.2 Leistungsbeurteilung der Organisationseinheit	154
6.2.1 Geeignete Kennzahlenarten	154
6.2.2 Struktur- und Rahmenkennzahlen	155
6.2.3 Qualitätskennzahlen	156
6.2.4 Produktivitätskennzahlen	159
6.2.5 Wirtschaftlichkeitskennzahlen	159
6.3 Beurteilung der Lieferantenperformance	160
6.3.1 Geeignete Kennzahlen	160
6.3.2 Qualitätskennzahlen	162
6.3.3 Einkaufskennzahlen	165
6.3.4 Logistikkennzahlen	166
6.3.5 Liquiditätskennzahlen	167
7. Praktische Fallstudien	171
7.1 Anlaufmanagement in der Automobilindustrie - Autor: A. Braungart	171
7.2 Total Supplier Management - Autor: Dr. R. Dust	189

8. Fazit	201
Anlage 1: Entwurf Verbesserungs- und Maßnahmenplan	208
Anlage 2: Entwurf QPN Abnahmeprotokoll	209
Anlage 3: Beispiel Eskalationsstufen Lieferantenkontakte	210
Anlage 4: Entwurf Lieferantenbewertung	211
Anlage 5: Entwurf Projektstatusblatt.....	212
Anlage 6: Kapazitätsberechnungen.....	213
Anlage 7: Entwurf der Regressionsaufstellung LE-Projekt	214
Anlage 8: Entwurf Projektauftrag.....	215
Literatur- und Artikelverzeichnis	216
Sachwortwortverzeichnis.....	226

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Entwicklung der Neuwagenverkäufe in den größten Märkten	2
Abb. 1-2: Rückrufaktionen in Deutschland von 1998 bis 2008	4
Abb. 1-3: Upstream and Downstream Supply Chain Management	5
Abb. 1-4: Lieferanten der Mercedes E- Klasse 2010	7
Abb. 1-5: Erfolgsfaktoren für das SLM	8
Abb. 1-6: Nachhaltige Umsetzung von Lieferantenentwicklungsmaßnahmen.....	14
Abb. 1-7: Maßnahmen der Prävention und Eskalation	16
Abb. 1-8: Kosten-, Qualitäts- und Lieferziele im SLM.....	17
Abb. 1-9: Wertketten (Value Chains).....	19
Abb. 1-10: Rahmenbedingungen zwischen Beschaffung und Distribution	21
Abb. 1-11: Panasonic Standard Purchasing Agreement (SPA).....	22
Abb. 1-12: Veränderte Rahmenbedingungen in der Automobilindustrie.....	27
Abb. 1-13: SLM in japanischen, amerikanischen und deutschen Unternehmen	31
Abb. 1-14: Moderne Lieferantennetzwerke und das traditionelle Leitbild	32
Abb. 2-1: SLM als integrierte Einheit im Einkauf	37
Abb. 2-2: Eckdaten-Materialgruppenstrategien	38
Abb. 2-3: Potenziale im Einkauf	39
Abb. 2-4: Auszug aus der PASE SQAM.....	41
Abb. 2-5: Entwicklung, Produktion und After Sales	42
Abb. 2-6: SLM als Koordinationsfunktion	44
Abb. 2-7: 360 Grad Analyse im Überblick	45
Abb. 2-8: Creditreform-Bonitätsindex	47
Abb. 3-1: Qualitätswerkzeuge und Methoden im SLM	49
Abb. 3-2: Fehlersammelliste.....	51

Abb. 3-3: Pareto-Diagramm	52
Abb. 3-4: Ursachen-Wirkungs-Diagramm.....	53
Abb. 3-5: 5 W-Fragen.....	55
Abb. 3-6: Auditarten	58
Abb. 3-7: Auditarten vom Entwicklungsprozess bis zum After Sales.....	59
Abb. 3-8: Ford Motor Company Launch Readiness Review.....	61
Abb. 3-9: Beispiel der Fragenbereiche japanischer Unternehmen	63
Abb. 3-10: Fragenbereiche des VDA 6.3.....	64
Abb. 3-11: Erfüllungsergebnisse des VDA 6.3	65
Abb. 3-12: Auditeinstufungen nach VDA 6.3	67
Abb. 3-13: Handlungsbedarfe und Maßnahmenplan.....	68
Abb. 3-14: Protokoll der 2 Tages Produktion von VAG	69
Abb. 3-15: Aufgaben des Anlaufmanagers.....	73
Abb. 3-16: Verifizierung der Lieferantenkapazitäten.....	75
Abb. 3-17: Begleitende Maßnahmen im SLM.....	76
Abb. 3-18: Einstufungen der Lieferantenbewertung	77
Abb. 3-19: Q-C-D Kriterien der Lieferantenbewertung	78
Abb. 3-20: Monatliches PPM Monitoring	79
Abb. 3-21: Benchmarking OEE	80
Abb. 3-22: Eskalationsstufenmodell	81
Abb. 3-23: Eskalationsstufen Lieferantenkontakte	82
Abb.-3-24: Zuständigkeiten Lieferantenlenkungsreis.....	84
Abb. 4-1: Krise bedeutet auch Chancen.....	86
Abb. 4-2: Ansatz der schlanken Produktion	87
Abb. 4-3: Das 5R Prinzip	87

Abb. 4-4: Die 4 Prinzipien von JIT	89
Abb. 4-5: Offene und versteckte Verschwendung	90
Abb. 4-6: Ersatz der Verschwendung durch Wertschöpfung	91
Abb. 4-7: Die 7 Arten der Verschwendung	92
Abb. 4-8: Prinzip der Fließfertigung vs. Losgrößenfertigung	95
Abb. 4-9: Vernetzung der Lieferanten in der Fließfertigung	96
Abb. 4-10: Chaku Chaku Linie	97
Abb. 4-11: Optimierung des Layout	98
Abb. 4-12: Kundentakt und Zykluszeiten	100
Abb. 4-13: Externes und internes Pull System	103
Abb. 4-14: Anwendung Pull System	104
Abb. 4-15: Supermärkte	113
Abb. 4-16: Supermärkte im Vergleich zu traditionellen Losgrößen.....	114
Abb. 4-17: Milk Run	115
Abb. 4-18: 5S-Ansatz und Methodik	118
Abb. 4-19: Six Sixma Werkzeuge	122
Abb. 5-1: Projekt Organisation im Lieferantenmanagement	126
Abb. 5-2: Projektablauf im SLM	128
Abb. 5-3: Entwurf eines Projektauftrags	129
Abb. 5-4: Visualisierung der Ergebnisse der OPL	130
Abb. 5-5: Statusblatt LE-Projekt	131
Abb. 5-6: Muda, Mura, Muri	133
Abb. 5-7: Vertragliche Grundlage: Qualitätssicherungsvereinbarungen	137
Abb. 5-8: Formular Regressierungskosten	138
Abb. 5-9: Anteil der Beschaffungslogistikkosten an den Gesamtkosten.....	145

Abb. 5-10: Incoterms und Gefahren	148
Abb. 6-1: Kennzahlen im SLM.....	153
Abb. 6-2: Leistungsbeurteilung der Organisationseinheit	154
Abb. 6-3: QTA (Qualitätszielvereinbarungen).....	158
Abb. 6-4: Kennzahlen Lieferperformance	161
Abb. 7-1: Entwicklung der Rückrufaktionen.....	172
Abb. 7-2: Verlagerung des Wertschöpfungsanteils	173
Abb. 7-3: Anlaufmanagement.....	175
Abb. 7-4: Elemente des Anlaufmanagements	177
Abb. 7-5: Phasen des Anlaufmanagements	178
Abb. 7-6: Aufgabenfelder im Anlaufmanagement.....	179
Abb. 7-7: Meilensteine im Anlaufmanagement.....	180
Abb. 7-8: „Key Parts“ Liste	184
Abb. 7-9: 12 Aufgaben des Anlaufmanagements.....	185
Abb. 7-10: Terminierung der Aufgaben	187
Roles and Responsibilities	188
Abb. 7-11: Das RASI Chart des Anlaufmanagements.....	188
Abb. 7-11: Wertschöpfungsquote in verschiedenen Branchen.....	189
Abb. 7-12: One-face-to-the-supplier	191
Abb. 7-13: Total Supplier Management.....	192
Abb. 7-14: Umsetzungsgrad Lieferantenmanagement in der Industrie	196
Abb. 7-15: Change Management	197
Abb. 7-16: Prozess- und Kostenpotenziale durch Lieferantenmanagement.....	199
Abb. 8-1: Kaizen im SLM.....	203
Abb. 8-2: Lieferanten Pyramide.....	206

Abkürzungsverzeichnis

ADAC	Allgemeiner Deutscher Automobilclub
AUDI	Audi AG
BA	Beschaffung Aktuell
BB	Black Belt
BIC	Best-in-Class
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik
CAR	Car Automotive Research
CAS	Complex Adaptive Systems
Chaku Chaku	Laden Laden
DIN	Deutsche Industrienorm
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control
DPA	Deutsche Presseagentur
EMPB	Erstmusterprüfbericht
FAI	First Article Inspection
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FH	Fachhochschule
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
Ford	Ford Motor Company, Ford Werke GmbH
FPS	Ford Production System
FTT	First Time Through
GE	General Electric
GM	General Motors Corporation
GSP	General System of Preferences
IMDS	International Data Management System
IATF	International Automotive Task Force
IRIS	International Railway Industry Standard
ISSSP	International Society of Six Sigma Professionals
JIT	Just in Time
KAPA	Kapazität
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

LE	Lieferantenentwicklung
LM	Lieferantenmanager
MB	Mercedes Benz
Mio	Millionen
Opel	Adam Opel AG
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OEE	Overall Equipment Effectiveness
OEE LE	Leistungsparameter innerhalb des OEE
OEM	Original Equipment Manufacturer
OPL	Offene Punkte Liste
OV	Ohne Verfasser (Verfasser nicht angegeben)
PAG	Porsche AG, Dr. h. c. Ing. F. Porsche AG
PASE	Panasonic Automotive Systems Europe GmbH
PCN	Parts Change Notification
PEST	Political, Economical, Social and Technological Analysis
PKW	Personenkraftwagen
PPM	Parts per Million
PTN	Parts Transfer Notification
QAA	Quality Assurance Agreement
QCD	Quality, Costs and Logistics
QPN	Qualifizierungsprogramm Neuteile
QKL	Qualität, Kosten und Lieferleistung (Logistik)
QR	Qualitätsrate
QTA	Quality Target Agreement
REACH	Registration, Evaluation, Authorization & Restriction of Chemicals
RoHS	Restriction of Certain Hazardous Substances
SCM	Supply Chain Management
SFN	Serienfähigkeitsnachweis
SLM	Strategisches Lieferantenmanagement
SPA	Standard Purchasing Agreement
SPC	Statistical Process Control
SQAM	Supplier Quality Assurance Manual
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TCO	Total Cost of Ownership

TPS	Toyota Production System
TS	Technische Spezifikation
USA	United States of America
UNIFE	Union des Industries Ferroviaires Européennes
V	Verfügbarkeit
VAG	Volkswagen AG
VDA	Verband der deutschen Automobilindustrie
VO	Verordnung
ZB	Zum Beispiel
5S	Seiri, Seiton, Seiso, Seikatsu, Shitsuke

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Entwurf Verbesserungs- und Maßnahmenplan	208
Anlage 2: Entwurf QPN Abnahmeprotokoll	209
Anlage 3: Beispiel Eskalationsstufen Lieferantenkontakte	210
Anlage 4: Entwurf Lieferantenbewertung	211
Anlage 5: Entwurf Projektstatusblatt	212
Anlage 6: Kapazitätsberechnungen	213
Anlage 7: Entwurf der Regressionsaufstellung LE-Projekt	214
Anlage 8: Entwurf Projektauftrag	215

Vorwort

Das strategische Lieferantenmanagement stößt in den vergangenen Jahren zunehmend auf das Interesse von Wissenschaft und Praxis. Trends wie die zunehmende Globalisierung oder 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 verringernden 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. Darüber hinaus werden Entwicklungsleistungen von Produkten und Werkzeugkonzepten im Rahmen einer frühen Einbindung und Integration, englisch „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. Dieses Buch zeichnet sich dadurch aus, dass es theoretische und praktische Ansätze verbindet und befindet sich nunmehr in der zweiten, überarbeiteten und erweiterten Ausgabe. 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.

Wogegen die 1. Auflage auf Best-in-Class Prozesse in der Automobilindustrie fokussierte, beinhaltet die 2. Auflage Vorschläge, Instrumente und Konzepte, die auf andere produzie-

rende 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 Down Stream 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. Die 1. Auflage ist mittlerweile als Leihexemplar in Büchereien von diversen Hochschulen und Universitäten erhältlich.

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. 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. Aufgrund des Erfolges der ersten Auflage wurden einige Aspekte hinzugefügt, die gerade in der Praxis von Bedeutung sind. Dieses sind insbesondere Aspekte der Distribution der Zulieferer, die sich direkt auf das Lieferantenmanagement auswirken und zu Wettbewerbsvorteilen führen können. Darüber liegt der Fokus nun nicht mehr alleine auf der Automobilindustrie, sondern auch auf andere produzierende Sektoren wie der Flugzeugbau, die Bahnindustrie oder der Maschinenbau. Insbesondere liegt die Betonung in diesem Buch 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, Dr. Lorenz und Dr. Dust, die mir bei Fragen immer mit gutem Rat zur Seite standen. Zuletzt bedanke ich mich bei Herrn Braungart, der für mich das Korrekturlesen der ersten und zweiten Auflage übernommen hat.

Ich widme diese Ausgabe meiner Frau und meinen Kindern, die mich inspiriert haben. Ein großer Teil wurde in Japan verfasst.

Marc Helmold

Hiroshima/Berlin