

Die Spreu vom Weizen trennen:
erfolgreiche Lieferantenauswahl!
So geht modernes Supply Chain Management

sage



Inhalt

Immer das Richtige auf Lager	03
Feintuning erhöht die Lieferfähigkeit	04
Lieferanten auf die Finger schauen	06

Immer das Richtige auf Lager

Lagerhaltung verursacht Kosten und bindet Kapital. Und trotzdem steigen in vielen Branchen die Bestände. Ein umsichtiges Supply Chain Management und eine detaillierte Materialbedarfsplanung helfen, den Lagerbedarf auf ein betriebswirtschaftlich vertretbares Maß zu senken.

Was haben eine Hausfrau und der Einkaufsleiter eines mittelständischen Unternehmens gemeinsam? Beide achten zuerst auf den Preis und gleich danach auf die Lieferbarkeit der Ware. Dabei ist es ganz egal, ob es sich um Kinderklamotten in Kleinmengen oder eine mittelgroße Bestellung von Halbfabrikaten handelt. Im betrieblichen Umfeld vermeidet die schnelle Verfügbarkeit, Waren über einen längeren Zeitraum zu bevorraten. Dass Lagerhaltung teuer ist, gehört zu den betriebswirtschaftlichen Binsenweisheiten. Moderne Beschaffungsverfahren wie just in time oder „Kanban“ machen sich diesen Umstand zunutze. Mit ihrer Hilfe gelang es beispielsweise in der Automobilindustrie, Beschaffungskosten und Produktionszeiten erheblich zu senken.

Globalisierung erhöht die Bestände

Für mittelständische Betriebe stellt sich allerdings ein kleines Problem: Sie besitzen weder die Macht, ihre Zulieferer in unmittelbare Nähe des Werksgeländes anzusiedeln, noch können sie Versorgungsrisiken über drakonische Strafen auf ihre Vertragspartner abwälzen. Gerade im Mittelstand orientieren sich die Lagerbestände oft in umgekehrter Richtung. Doch woran liegt das? Ein Faktor ist die wachsende Globalisierung. Viele Betriebe stehen heute unter einem enormen Wettbewerbsdruck. Um die geforderten Marktpreise anbieten zu können, müssen sie ihren Bedarf in Niedriglohnländern decken. Doch mit der Entfernung wächst die Vorlaufzeit. Hinzu kommt das Problem schwankender Qualitäten: Da Ersatzlieferungen Wochen oder sogar Monate benötigen, sind Sicherheitspuffer unvermeidlich. Wegen der Transportkosten muss bei Bestellungen in Übersee zudem die kritische Menge überschritten sein, um sich im rentablen Bereich zu bewegen. Doch es gibt einen weiteren Aspekt: Der Trend, Waren am Weltmarkt zu beschaffen, dünnt das lokale Angebot aus. Kurzfristige „Notbestellungen“ lassen sich mitunter auch zu deutlich höheren Preisen nicht realisieren.

Komplexe Produkte, höhere Reserven

Ein anderes Problem ist die steigende Komplexität vieler Produkte: Um die Anforderungen möglichst vieler Marktsegmente zu berücksichtigen, ist die Zahl der Varianten in einigen Branchen deutlich gestiegen. Die Tatsache, dass sich die Nachfrage innerhalb bestimmter Teilegruppen nun auf mehrere Positionen verteilt, erschwert die Kapazitätsplanung. Die Bestellmengen werden kleiner und die Nachfrage kann – auf Ebene der Varianten – erheblich schwanken. Die simple Formel „hoher Bestand, viel Sicherheit – niedriger Bestand, wenig Sicherheit“ ist in diesem Fall nur noch eingeschränkt gültig. Es kommt eben auf die Variante an. Die unvermeidliche Folge: steigende Sicherheitsreserven.

Fazit

Lagerhaltung lässt sich nur in ganz wenigen Branchen vermeiden oder radikal reduzieren. Andernfalls kann es schnell passieren, dass die betriebliche Leistungserstellung bei Verzögerungen, Falschlieferungen oder Qualitätsproblemen ins Stocken gerät. Trotzdem können mittelständische Unternehmen einiges dafür tun, den tatsächlichen Lagerbedarf auf ein vernünftiges Maß zu begrenzen. Hierzu gehört beispielsweise eine detaillierte Abstimmung zwischen Produktions- und Materialbedarfsplanung. Mindestens ebenso wichtig ist ein umsichtiges Supply Chain Management, das die Kooperation mit Lieferanten vertieft, Beschaffungsprozesse beschleunigt und Lieferanten laufend bewertet.

Feintuning erhöht die Lieferfähigkeit

Je enger die Kooperation zwischen Unternehmen, Lieferanten und Logistikpartnern, desto größer die Chancen, Lieferzeiten zu verkürzen. Intelligente IT-Lösungen helfen, den Aufwand für die Überwachung der Supply Chain zu minimieren.

Liefertreue ist ein hohes Gut, das selbst auf Hochpreinsniveau für Wettbewerbsfähigkeit sorgt und eine enge Kundenbindung schafft. Permanente Lieferfähigkeit setzt jedoch voraus, dass man die eigene Supply Chain im Griff hat. Hierfür gibt es viele Stellschrauben – und längst nicht jede hat mit Logistikpartnern und Lieferanten zu tun.

An mehreren Stellschrauben gedreht

Materialverfügbarkeit und Produktion sollten möglichst exakt aufeinander abgestimmt werden. Es gilt, Starttermine realistisch zu planen und dabei neben den Rüstzeiten auch die mitunter langen Beschaffungsvorläufe einzukalkulieren. Der Vertrieb darf sich nicht zu unrealistischen Lieferzusagen hinreißen lassen: Vorhersehbare Auftragsrückstände sind am Ende oft teurer als der entgangene Gewinn eines einzelnen Auftrags, der aus Termingründen abgelehnt wurde. Mit Blick auf die Supply Chain haben sich gleich mehrere Maßnahmen bewährt.

Lieferantenauswahl: Restriktive Liefervereinbarungen können dafür sorgen, dass ein Unternehmen in der Prioritätenliste des Zulieferers nach oben rutscht. Durchsetzbar sind diese jedoch nur, wenn der Vertrag mit einem vergleichsweise hohen Volumen ausgestattet ist. Viele Unternehmen tendieren daher dazu, ihren Lieferantensamm auf wenige Kooperationspartner zu reduzieren, mit denen umso enger zusammengearbeitet wird. Der praktische Nebeneffekt: Gleichzeitig sinkt der Verwaltungsaufwand. Auf der anderen Seite steigt jedoch die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten. Lieferschwierigkeiten lassen sich dann nur schwer oder gar nicht ausgleichen.

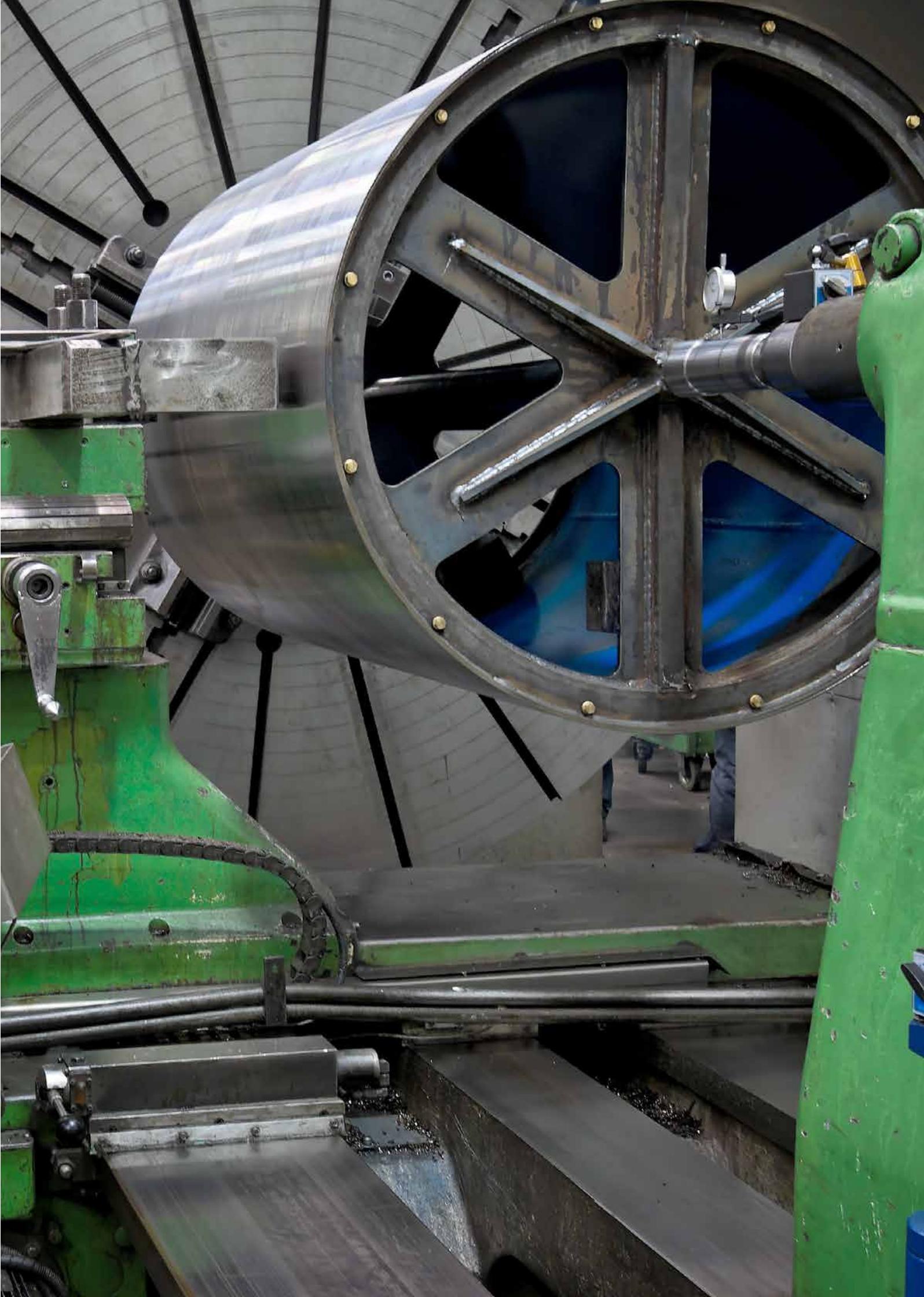
Wahl des Logistikpartners: Speditionen und Paketdienste überbrücken die Entfernung in vertikalen Lieferketten. Ein kompetenter Partner mit guten Verbindungen auf dem weltweiten Transportmarkt ist in der Lage, Transportzeiten um ein paar entscheidende Tage zu verkürzen. Notfalls kann es sinnvoll sein, die Kosten verschiedener Transportarten den Opportunitätskosten für gerissene Liefertermine gegenüberzustellen.

Monitoring: Papier ist geduldig. Die Realität kann durchaus von vertraglichen Vereinbarungen abweichen. Lieferanten sollten deshalb nicht nur in puncto Qualität, sondern auch mit Blick auf die Liefertreue überwacht werden. Wichtige Werkzeuge sind dabei vorausschauende Terminerinnerungen, automatische Mahnungen ausstehender Lieferungen und langfristige Lieferantenbewertungen.

IT-Unterstützung: Der Einkauf ist eine meist kleinteilige und daher komplexe Angelegenheit. Ohne die Unterstützung der IT ist es kaum möglich, Vertragspartner langfristig zu überwachen und drohende Lieferverzögerungen rechtzeitig zu erkennen. In eingespielten Lieferketten beseitigt die elektronische Beschaffung (E-Procurement) Systembrüche, liefert Informationen in Echtzeit und steigert die Schlagfertigkeit der Supply Chain.

Fazit

Ständige Lieferfähigkeit setzt eine perfekt aufeinander abgestimmte Supply Chain voraus. Doch selbst bei sorgfältiger Partnerwahl, optimaler Vertragsgestaltung und detailliert ausgestalteten Prozessen ist Liefertreue kein Selbstläufer. Die Supply Chain benötigt permanente Kontrolle. Und die ist ohne Unterstützung der IT nicht zu gewährleisten.



Lieferanten auf die Finger schauen

Ein aktives Supply Chain Management ist allein aufgrund der Vielzahl einzelner Vorgänge für Mittelständler eine Herausforderung. Intelligente IT-Lösungen, zum Beispiel für die Lieferantenüberwachung, steigern die Effizienz der Warenbeschaffung und liefern wichtige Fakten zur Bewertung von Geschäftspartnern.

Eine vergleichsweise simple Konstruktion wie ein Fahrrad besteht aus rund 2.000 verschiedenen Teilen. 2.000 Komponenten, die zur Endmontage vorrätig sein müssen. 2.000 Risiken für einen pünktlichen Liefertermin. Selbst wenn einzelne Baugruppen vormontiert geliefert und viele Teile von ein und demselben Lieferanten stammen, bleibt die Zahl der Quellen so hoch, dass sich der Einkauf ohne IT-Einsatz kaum organisieren ließe.

Rechtzeitig reagieren

Die Supply Chain schließt sich direkt an den internen Bestellprozess an, der die Aktivität der Lieferkette auslöst. Dementsprechend sollten IT-Lösungen für die Lieferantensteuerung eng mit den operativen Prozessen im Einkauf verknüpft sein. Integrierte Module vorhandener ERP-Systeme sind dabei im Vorteil. Schließlich setzen sie direkt auf vorhandene Daten auf – zum Beispiel auf Liefertermine, die in Rahmenverträgen oder Bestellungen hinterlegt sind. Weichen Lieferavise von den Bestellvorgaben ab, erhält der zuständige Kollege im Einkauf umgehend Post vom System. Der Vorteil: Potenzielle Probleme werden deutlich schneller erkannt als bei einer aufwendigen manuellen Überwachung. Auch im weiteren Verlauf des Beschaffungsmanagements erleichtern Tools zur Lieferantenüberwachung dem Einkauf die Arbeit: So können beispielsweise kurz vor dem Liefertermin automatisch Erinnerungen versendet oder Bestätigungen eingeholt werden. Bei Terminüberschreitungen lässt sich – ähnlich wie in der Finanzbuchhaltung – mit wenigen Handgriffen der Mahnlauf starten.

Spreu vom Weizen trennen

Die automatische Terminüberwachung verbessert die Transparenz der Warenbeschaffung. So lassen beispielsweise Auswertungen zur Verspätungsquote am Wareneingang Rückschlüsse auf die Qualität des Beschaffungsmanagements zu. Zudem unterstützen die Zahlen im Zeitverlauf auch die Lieferantenbewertung: Vertragspartner, die gesetzte Termine überdurchschnittlich häufig überschreiten, sind leichter zu identifizieren. Mangelnde Zuverlässigkeit macht sich sofort bemerkbar.

Fazit

Auch wenn mittelständische Unternehmen nicht die Macht eines Großkonzerns haben, können sie mit vergleichsweise einfachen Mitteln die Qualität der Materialbeschaffung verbessern. Mithilfe der IT-gestützten Lieferantenüberwachung behält der Einkauf selbst dann den Überblick, wenn es im Tagesgeschäft hoch hergeht. Die gesammelten Informationen helfen, Lieferanten objektiv zu bewerten – und sie sind eine gute Grundlage, um Unstimmigkeiten in der Supply Chain zu erkennen und zu beseitigen.



Lieferanten bewerten

Bewertungssysteme für Lieferanten können sehr vielschichtig ausfallen. Für Rohstofflieferanten gelten beispielsweise andere Kriterien als für Halbfabrikanten oder Hersteller komplexer Baugruppen. In jedem Fall sollten sich Lieferantenbewertungen an den eigenen Qualitäts- und Serviceanforderungen eines Unternehmens orientieren. Patentlösungen gibt es hierfür nicht. Wichtige Faktoren sind beispielsweise:

- Liefertreue
- Reklamationsquote
- Flexibilität bei Änderungen
- Qualitätsansprüche
- Umwelt- und Sozialstandards
- Preisniveau

Um die teils vielschichtigen Informationen entscheidungsorientiert aufzubereiten, sind häufig Kennzahlensysteme im Einsatz, bei denen die Leistungen der Lieferanten mit eigenen Anforderungen verglichen werden.

Internet: www.sage.de

Sage ist ein börsennotiertes Unternehmen der britischen Sage Gruppe, einem weltweit führenden Dienstleister für betriebswirtschaftliche Software für kleine und mittlere Unternehmen. Seit mehr als 30 Jahren wollen wir unseren Kunden das Plus an Freiheit geben, mit dem sie erfolgreich sein können. Sage weiß, dass jedes Unternehmen anders ist. Deshalb bieten wir Produkte und Services an, die unterschiedlichste Bedürfnisse abdecken, einfach und komfortabel zu bedienen und sicher und effizient sind. Sage hat über sechs Millionen Kunden und mehr als 13.500 Mitarbeiter in 24 Ländern: in Großbritannien und Irland, auf dem europäischen Festland, in Nordamerika, Südafrika, Australien, Asien und Brasilien. Mehr Informationen finden Sie unter www.sage.de

Sage Software GmbH
Emil-von-Behring-Straße 8-14
60439 Frankfurt am Main
T +49 69 50007-6111
F+49 69 50007-7208
E-Mail: info@sage.de
www.sage.de

