



BMEnet Logistik Guide 2007

Logistikanbieter

Gezielte Lieferantenentwicklung durch Steuerung mit Kennzahlensystemen

Im Wettbewerb zwischen Unternehmen entscheidet immer stärker die Leistungsfähigkeit der gesamten Wertschöpfungsketten bzw. -netzwerke. Eine enge und gesteuerte Kooperation zwischen den Unternehmen eines Netzwerks ist Voraussetzung. Damit wird es zunehmend notwendig, verlässliche Lieferbeziehungen einer kontinuierlichen Überprüfung und Verbesserung zu unterziehen.

Im Rahmen eines zyklischen Vorgehens bei der Steuerung der Lieferantenbeziehung sind vier wesentliche Schritte nötig. Zunächst erfolgt die Beurteilung der jeweiligen Ist-Situation der Lieferantenleistung anhand geeigneter Kriterien. Diese dient als Grundlage für die Zieldefinition und zur späteren Überprüfung. Die ermittelten Ergebnisse werden dem Lieferanten kommuniziert und geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der identifizierten Teilaspekte eingeleitet.

Der erzielbare Effekt der Steuerung einer Kunden-Lieferanten-Beziehung hängt direkt mit der Aufstellung und Eignung des gewählten Kennzahlensystems ab. So werden vor allem Logistikkennzahlen wie Termin- und Mengentreue eingesetzt, um die Lieferleistung zu beurteilen. Dabei sind unterschiedliche Verfahren nötig, bspw. für Lieferpläne mit Feinabrufen, JIT/JIS-Vereinbarungen oder für Einzelbestellungen.

Auch die Bewertung der Verlässlichkeit der Planung bei der Bewirtschaftung eines Lagers durch den Lieferanten (VMI) erfordert für ein korrektes Gesamtbild eine erweiterte Beurteilungslogik. Dazu kommen ebenso Kennzahlen aus der Qualität wie PPM oder Rücklieferquoten. Zusätzlich sind situationsabhängig weiche Faktoren zur Bewertung einzusetzen. Dabei werden beispielsweise die Reaktionsfähigkeit oder die Qualität der Zusammenarbeit von den betroffenen Mitarbeitern bewertet.

Die Aufstellung eines geeigneten Kennzahlensystems hängt unter anderem von der betrachteten Phase im Produktentstehungsprozess ab. Lieferanten, die lediglich für den Ersatzteilmarkt Leistungen erbringen, unterliegen anderen Voraussetzungen als solche, die von der Produktentstehung beginnend über den kompletten Produktlebenszyklus hinweg integriert sind.

Entscheidend für Akzeptanz und Erfolg eines Kennzahlensystems für die gezielte Lieferantenentwicklung sind Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Beurteilungsergebnisse. Um den Aufwand für die Erhebung der harten und weichen Daten möglichst gering zu halten, ist eine geeignete IT-Unterstützung unabdingbar.

Ein mögliches Lösungsszenario bewertet und gewichtet über ein Werkzeug die definierten harten Kriterien auf Einzelbelegebene im ERP-System. Die Erfassung der rollenbezogenen Soft Facts erfolgt über ein Mitarbeiterportal. Diese werden in eine Gesamtbewertung im Business Warehouse überführt. Ein Lieferantenportal macht für den Lieferanten relevante Bewertungsdaten zugänglich, worüber auch Maßnahmen eingefordert und rückgemeldet werden. Die konsolidierten Daten dienen als Grundlage für Lieferantengespräche und ermöglichen somit eine gezielte Weiterentwicklung der Lieferbeziehung.

Autor: Dr.-Ing. Henning Hinderer

**Mieschke Hofmann und Partner GmbH –
A Porsche Services Company
Schlossstr. 12
71691 Freiberg a. N.
Tel.: +49 (0) 71 41-78 56-0
E-mail: hhinderer@mhp.de
www.mhp.de**