

## Standortbestimmung im Supply-Chain-Management

Wo stehen Einkauf und lieferantenbezogene  
Qualitätssicherung?



---

#### Impressum

SupplyOn AG

Ludwigstraße 49, D-85399 Hallbergmoos

Tel. +49 811 - 99 997 - 0, Fax +49 811 - 99 997 - 110

info@SupplyOn.com, www.SupplyOn.com

#### Verantwortlich

Cornelia Staib, Head of Communications

Cornelia.Staib@SupplyOn.com

#### Projektmanagement

Maisberger – Gesellschaft für strategische

Unternehmenskommunikation mbH

info@maisberger.com

www.maisberger.com

#### Gestaltung

feine Reklame GmbH

www.feine-reklame.com

© SupplyOnAG, 2011. Alle Rechte vorbehalten

# Inhalt

<b>1. Strategie top – Operative Umsetzung unzureichend?</b> Prof. Dr. Alexander E. Meier AMT successfactory GmbH.....	04	<b>6. Qualitätsmanagement</b> .....	18
<b>2. Brücke zwischen Theorie und Praxis</b> Markus Quicken Vorstandsvorsitzender SupplyOn AG .....	05	<b>6.1 Aktive Lieferanteneinbindung als Schlüssel für strategische Qualitätsinitiativen</b> Dr. Jürgen Gamweger AMT successfactory GmbH.....	18
<b>3. Executive Summary</b> .....	06	6.2 Status Quo und Potenzial in der Lieferantenperformance.....	19
<b>4. Konzeption der Studie und statistische Daten</b> .....	07	6.3 Prozesse und Systeme im Qualitätsmanagement.....	21
<b>5. Einkauf</b> .....	08	<b>7. Bereichsübergreifende Prozesse und generelle Kommunikation mit Lieferanten</b> .....	26
<b>5.1 Der Einkauf – Stiefkind oder Chefsache?</b> Prof. Dr. Christoffer Schneider Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim .....	08	<b>8. Der Weg zu Best-Practice-Prozessen führt über SupplyOn</b> .....	30
5.2 Strategie und Organisation im Einkauf .....	09	<b>9. Das A und O: Konsequenz in der Umsetzung strategischer Zielvorgaben</b> Günter Fella, Senior Vice President Purchasing & Logistics Continental Automotive GmbH.....	34
5.3 Prozesse und Systeme im Einkauf .....	12		



**Prof. Dr. Alexander E. Meier**  
AMT successfactory GmbH

## Strategie top – Operative Umsetzung unzureichend?

1

„Abnehmende Wertschöpfungstiefe“, „Supply-Chain-Integration“, „Null-Fehler-Produktion“ und „Global Sourcing“ sind nur einige der Schlagwörter, die vor allem in den letzten zwei Jahrzehnten die Zusammenarbeit mit Lieferanten maßgeblich verändert und geprägt haben. Die Frage nach einer Standortbestimmung und den Ausprägungen einzelner strategischer und operativer Gestaltungsparameter im Einkauf und im lieferantenbezogenen Qualitätswesen bilden die Grundlage dieser Studie und basieren auf Selbsteinschätzungen von Praktikern aus den Bereichen des Einkaufs und des Qualitätswesens. Viele der abgegebenen Einschätzungen entsprachen den Erwartungen im Vorfeld und dienen somit vor allem der Bestätigung des Berufsbildes.

Spielte der Einkauf in der Vergangenheit häufig eine untergeordnete Rolle, lassen die Ergebnisse der Studie erkennen, dass die strategische Bedeutung des Einkaufs und sein nicht mehr weg zu diskutierender Einfluss auf das Unternehmensergebnis mittlerweile auf breiter Basis erkannt wurden. In der Gestaltung von Einkaufsstrategie und Einkaufscontrolling wird dieser Eindruck deutlich untermauert.

Betrachtet man jedoch vor diesem Hintergrund die Ausprägungen der Antworten, die sich auf die operativen Belange des Einkaufs und des Qualitätswesens beziehen, muss man sich selbstkritisch die Frage stellen, in welchem Ausmaß es bisher gelungen ist, strategische

Vorhaben in operative Strukturen und konkretes Handeln im Alltagsgeschäft umzusetzen. Oder salopp formuliert: Inwieweit ist es im Einzelfall gelungen, die PS auch wirklich auf die Straße zu bekommen?

Wie sich schnell herausstellt, sind die abzuleitenden Schlussfolgerungen nicht monokausal, sondern komplex und multiattributiv. Das heißt, die zum Teil ersichtliche Kluft, die sich zwischen strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung aufzutun scheint, lässt sich nicht an der Ausprägung einzelner Merkmale aufzeigen und noch viel weniger durch einfache Patentrezepte schließen.

Um die Leistungsfähigkeit der eigenen Einkaufs- und Qualitätsorganisation zu steigern und den gewünschten „close fit“ zwischen Strategie und operativer Umsetzung zu verbessern, bedarf es daher zunächst einer vorbehaltlosen und detaillierten Selbsteinschätzung, deren Ergebnisse zum Ausgangspunkt einer gezielten und ausgewogenen Beseitigung von spezifischen Schwächen und dem Ausbau von Stärken und Wettbewerbsvorteilen werden. Wesentliche Voraussetzung hierfür ist zweifelsfrei eine stärkere Berücksichtigung operativer Umsetzungserfordernisse bereits im Stadium der Strategieentwicklung sowie die Bereitstellung der hierfür notwendigen Mittel und Instrumente. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie können dabei als Orientierungsgrößen und interessante Anregungen dienen.



**Markus Quicken**  
Vorstandsvorsitzender  
SupplyOn AG

## Brücke zwischen Theorie und Praxis

Der immer schärfer werdende globale Wettbewerb zwingt Unternehmen der Fertigungsindustrie zu kompromissloser Prozessqualität – vor allem wenn diese Unternehmen über komplexe Lieferantenstrukturen verfügen. Nur wer Prozesse mit externen Geschäftspartnern ebenso transparent und effizient abwickelt wie interne Geschäftsabläufe, ist in der Lage, erfolgreich am Markt zu agieren.

In den Managementtagen deutscher Fertigungsunternehmen ist die Bedeutung eines professionellen Lieferantenmanagements längst erkannt, wie die Ergebnisse unserer Studie zeigen. Ein großer Teil der befragten Unternehmen verfügt über ausgefeilte Strategien im Einkauf und Supply-Chain-Management. Allerdings: Nur bei einem Teil dieser Unternehmen kommt diese Strategie in vollem Umfang „unten“ an.

Woran das liegt, ist klar: Die konsequente Einführung eines professionellen Lieferantenmanagements ist ein komplexer Veränderungsprozess, der in gewachsene Strukturen der Unternehmen eingreift. SupplyOn hat diesen Prozess bei zahlreichen Kunden im vergan-

genen Jahrzehnt begleitet und festgestellt: Am erfolgreichsten sind diejenigen Unternehmen, bei denen die operative Umsetzung des Veränderungsprozesses bereits als integraler Bestandteil in der Strategie verankert ist.

Außerdem hat sich gezeigt, dass die Einführung einer Kollaborationsplattform wie SupplyOn eine große Unterstützung bei der Einführung von Benchmark-Prozessen mit Lieferanten sein kann. Zum einen, weil über SupplyOn etablierte Prozesse zur Verfügung stehen, mit denen sich ineffiziente und unsichere Prozesse via Fax oder E-Mail innerhalb kürzester Zeit abstellen und konsequent vermeiden lassen. Zum anderen, weil SupplyOn über umfassende Praxiserfahrung aus zahlreichen Kundenprojekten verfügt und den Veränderungsprozess optimal strukturieren und unterstützen kann.

SupplyOn bildet die Brücke zwischen Theorie und Praxis und ist das Werkzeug, um anspruchsvolle strategische Unternehmensziele schneller zu erreichen!

2



# 3

## 3. Executive Summary

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen deutlich, dass die strategische Bedeutung des Einkaufs und der lieferantenbezogenen Qualitätssicherung zunehmend erkannt wird. Dies zeigt sich vor allem an dem Ausmaß, in dem diese Funktionen in der Organisations- und Strategiegestaltung berücksichtigt werden. Gleichzeitig geht jedoch aus der Studie hervor, dass es in vielen vorwiegend operativ geprägten Bereichen noch erhebliches Verbesserungspotenzial gibt.

Hier besteht ganz offensichtlich eine Lücke zwischen strategischer Zielsetzung und operativer Umsetzung. Um diese Lücke zu schließen, müssen Prozesse und Organisationsstrukturen etabliert werden, die den Ansprüchen der strategischen Zielsetzungen genügen. Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Zentralisierung und Globalisierung von Einkauf und Qualitätswesen spielen stabile Prozesse und einheitliche Standards eine wesentliche Rolle, damit die Erreichung von Kosten- und Qualitätszielen, eine hohe Liefersicherheit sowie ein hohes Innovationspotenzial konzernweit sichergestellt werden.

Je komplexer und internationaler eine Einkaufsorganisation aufgebaut ist, desto größer werden die Herausforderungen, die hier zu lösen sind. Die Barrieren liegen

dabei innerhalb der Organisation an zum Teil ganz unterschiedlichen Stellen und können zum Beispiel in der Motivation der Mitarbeiter, dem Verhalten der Führungskräfte oder auch in der Organisationsform selbst und der Prozessgestaltung begründet sein. Hier müssen zunächst gezielt die Engpässe beseitigt und der angestrebte Sollzustand von Organisation und Prozessen stabilisiert werden.

IT-Lösungen spielen hierbei immer eine Schlüsselrolle, da sie die notwendige Transparenz und Effizienz in der Prozesskette durch schnellen Datenzugriff und hohe Datenaktualität sowie durch Vermeidung manueller Abläufe und Medienbrüche schaffen. Entscheidend für den Erfolg ist die Konsequenz in der Umsetzung entsprechender Abläufe und Standards. Das heißt, die durch eine strategiekonforme IT-Lösung erreichte und erforderliche Prozessstandardisierung darf nicht durch individuelle Parallelprozesse und Workarounds ausgehebelt werden. Wie die Praxis zeigt, kann eine IT-Lösung bei konsequenter Anwendung maßgeblich zur strategiekonformen und standardisierten Gestaltung und Einhaltung von Prozessen beitragen. Das wiederum hat Vorteile für alle Beteiligten der Supply-Chain.

## 4. Konzeption der Studie und statistische Daten

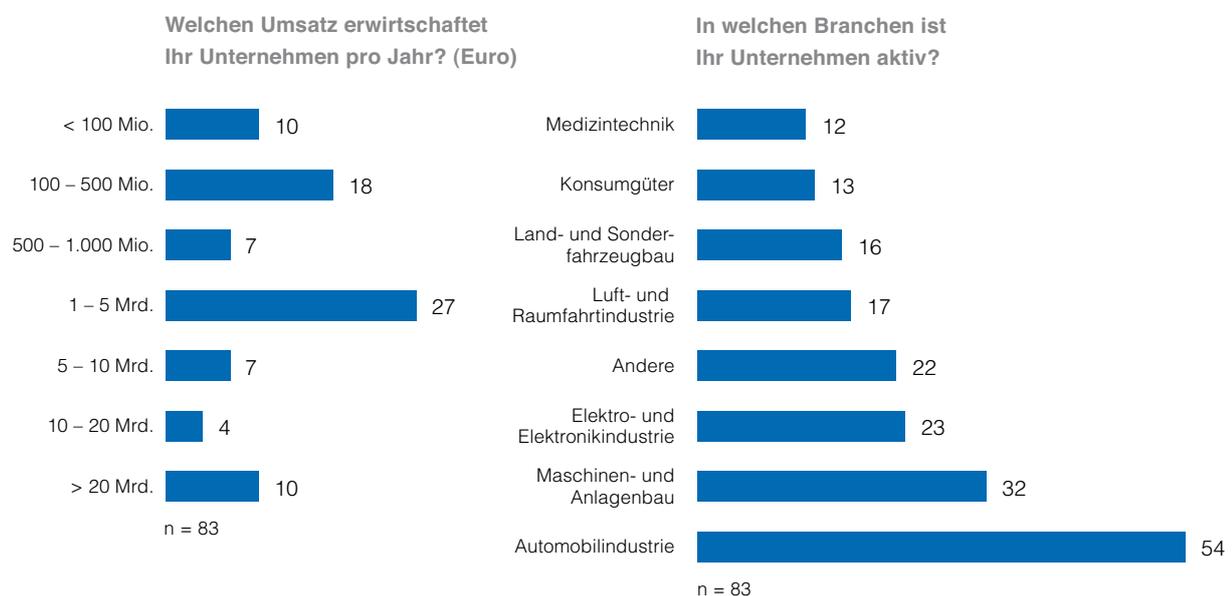
Die von der SupplyOn AG und der AMT successfactory GmbH durchgeführte Studie untersucht den Reifegrad von Supply-Chain-Management-Prozessen in der Fertigungsindustrie. Konkret geht es dabei um die strategische und organisatorische Einbindung des Einkaufs und des Qualitätswesens. Neben internen Systemen und Prozessen werden auch die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit den Lieferanten untersucht.

Die Befragung richtete sich an große Unternehmen und Konzerne, von denen beinahe 90 Prozent einen Jahresumsatz von mehr als 100 Millionen Euro erwirtschaften. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen sind in der Automobilindustrie aktiv, mehr als ein Drittel

im Maschinen- und Anlagenbau und mehr als ein Viertel in der Elektro- und Elektronikindustrie. Rund 20 Prozent der Unternehmen sind in der Luft- und Raumfahrtindustrie tätig.

Zielgruppen der Befragung waren Entscheider aus den Bereichen Einkauf und Qualitätsmanagement. Die Rücklaufquote lag bei knapp 10 Prozent. Der elektronische Fragebogen wurde von 83 der Befragten vollständig ausgefüllt, davon 51 aus dem Einkauf oder einkaufsnahen Bereich und 32 aus dem Qualitätsmanagement.

Die Daten wurden Ende 2010 durch eine Online-Befragung erhoben.





**Prof. Dr. Christoffer Schneider**  
Duale Hochschule Baden-Württemberg  
Mannheim

# 5

## 5. Einkauf

### 5.1 Der Einkauf – Stiefkind oder Chefsache?

Blickt man zurück, konnte man über lange Zeit den Eindruck gewinnen, dass der Einkauf in vielen Unternehmen eine eher untergeordnete Bedeutung spielte und zum Teil sehr stiefmütterlich behandelt wurde. Oft entstand der Eindruck, dass sich der Einkauf im Dornröschenschlaf befand, während sich andere Bereiche dynamisch weiter entwickelt haben.

Indizien hierfür waren unter anderem die Einordnung der Einkaufsabteilung auf niedrigem Hierarchieniveau, der Ausbildungsstand und die Karrieremöglichkeiten der dort beschäftigten Mitarbeiter bis hin zum öffentlichen Ansehen und Image dieser Unternehmensfunktion, welches sich in zahlreichen Artikeln und Kommentaren niedergeschlagen hat.

Gewiss gab es auch Ausnahmen, doch Unternehmen, in denen der Einkauf als strategische Schlüsselfunktion erkannt und seiner Bedeutung entsprechend ausgestaltet wurde, waren eher rar.

Vorreiter waren hier naturgemäß Unternehmen mit einem hohen Einkaufsvolumen und einer komplexen Supply-Chain. Stellvertretende prominente Beispiele finden sich insbesondere in der Automobilindustrie. Hier ist bereits vielerorts der Einkauf Chefsache und verfügt über ein eigenständiges Vorstandsressort. Aber auch andere große Unternehmen und international

bedeutende Mittelständler vollziehen einen Wandel in die gleiche Richtung und würdigen zunehmend die Bedeutung des Einkaufs.

Neben seiner zunehmenden Bedeutung für das Unternehmensergebnis und die Wettbewerbsposition spielt der Einkauf im Zuge der globalen Vernetzung der Weltwirtschaft als Schnittstellenfunktion eine zunehmend wichtigere Rolle.

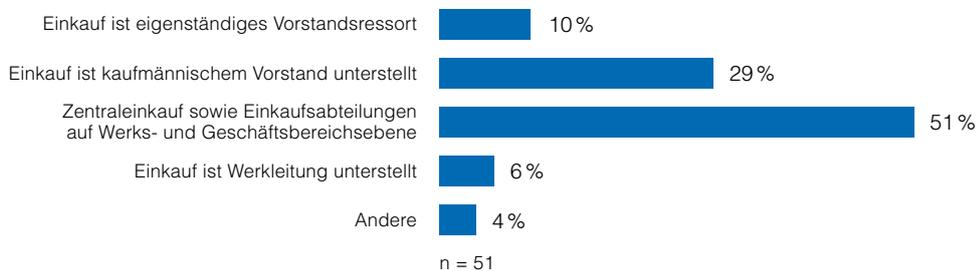
Mit der wachsenden Bedeutung sind aber auch die Aufgaben und Anforderungen an den Einkauf und die Lieferanten gestiegen. Ob der Bedeutungswandel dieser Unternehmensfunktionen weg von einer untergeordneten Service- und Funktionsstelle und hin zu einem modernen Lieferantenmanager gelingt, hängt maßgeblich von dem Ausmaß der Weiterentwicklung und Professionalisierung dieses Bereiches ab. Regelmäßige Bestandsaufnahmen und Standortbestimmungen, Benchmarking mit den Branchenführern und die Suche nach dem „Best-In-Class-Ansatz“ für die eigene Branche sowie die Adaption von Strategien und Methoden an die Bedürfnisse des eigenen Unternehmens werden in Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen. Den Unternehmen, denen die Weiterentwicklung des Einkaufs unter konsequenter Anwendung bestehender und neuer Instrumente und Methoden am besten gelingt, winken Wettbewerbsvorteile.

## 5.2 Strategie und Organisation im Einkauf

Die Befragung der Verantwortlichen aus dem Einkauf und aus einkaufsnahen Bereichen zeigt, dass der Großteil der Unternehmen die strategische Bedeutung des Einkaufs erkannt hat. Auch wenn der Benchmark eines

als eigenständiges Vorstandsressort geführten Einkaufs nur von 10 Prozent der Unternehmen erreicht wird, ist er in insgesamt 90 Prozent der Unternehmen zentralisiert – was als sehr positiv gewertet werden kann.

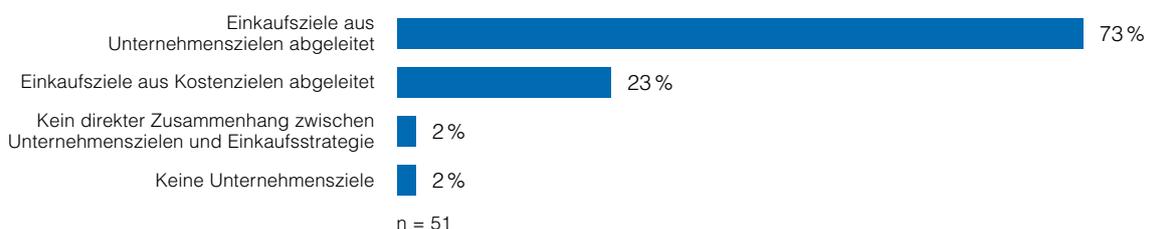
### Organisatorische Einordnung des Einkaufs



Auch seiner strategisch wichtigen Schlüsselposition wird Rechnung getragen: 73 Prozent der Unternehmen leiten die Einkaufsziele direkt aus den übergeordneten Unternehmenszielen ab, wobei es über eindeutige Kostenziele hinaus weiterführende Ziel- und Strategie-

vorgaben für den Einkauf gibt. Lediglich fast ein Viertel der Unternehmen betrachten den Einkauf vorrangig aus der Kostenperspektive und überlassen die Strategiewahl und die Methoden der Einkaufsarbeit dem Einkauf selbst.

### Werden in Ihrem Unternehmen Einkaufsziele aus den Unternehmenszielen abgeleitet?

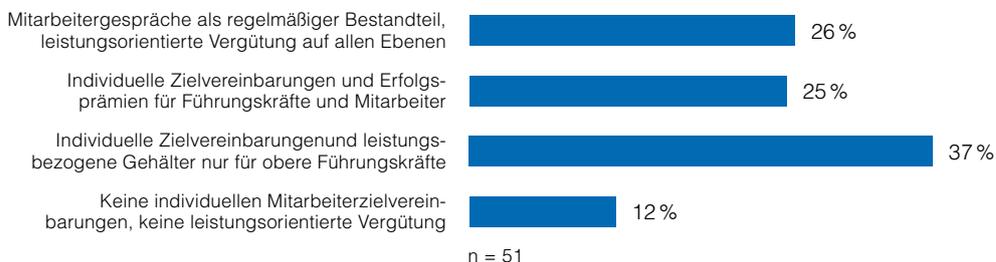


# 5

In beinahe 90 Prozent der Unternehmen sind die Zielsetzungen des Einkaufs Gegenstand von Mitarbeitergesprächen, individuellen Zielvereinbarungen und Grundlage für eine leistungsorientierte Bezahlung. Allerdings erhalten in 37 Prozent der Fälle nur die

Führungskräfte eine leistungsorientierte Bezahlung. In mehr als jedem zehnten Unternehmen finden weder individuelle Mitarbeiterzielvereinbarungen statt, noch gibt es eine Vergütung in Abhängigkeit zur individuellen Performance.

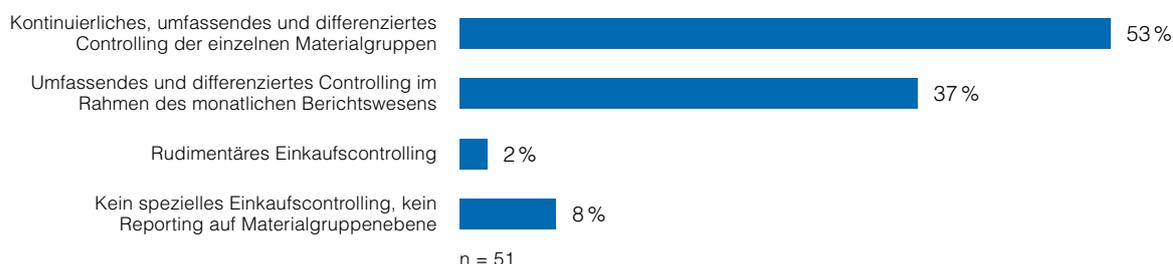
## Finden sich die Zielsetzungen des Einkaufs in den individuellen Mitarbeiterzielvereinbarungen wieder?



Festzuhalten ist auch, dass neun von zehn Unternehmen über ein umfassendes Einkaufscontrolling als wichtiges Steuerungsinstrument sowie über ein regelmäßiges Berichtswesen verfügen. Allerdings ist eine dedizierte Rückkopplung der Einkaufs- zur Unternehmensstrategie nur in jedem zweiten Unternehmen möglich: Nur 53 Prozent der Unternehmen verfügen

über ein umfassendes und differenziertes Controlling der einzelnen Materialgruppen und überprüfen neben den reinen Kostenergebnissen kontinuierlich weitere Parameter, wie zum Beispiel Kennzahlen aus Qualität und Logistik, sowie die Wirksamkeit ihrer Materialgruppenstrategie.

## Wie ist das Einkaufscontrolling in Ihrem Unternehmen organisiert?



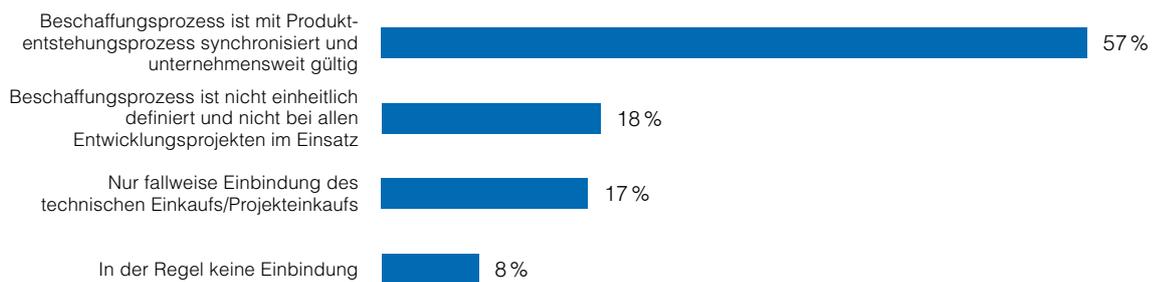


# 5

Bezüglich der Einbindung der Einkaufsabteilung in die Gestaltung der Supply-Chain bestätigt mehr als die Hälfte aller befragten Entscheider im Einkauf, dass ihr Beschaffungsprozess mit dem Produktentstehungsprozess synchronisiert ist sowie systematisch, dokumentiert und unternehmensweit gültig ist. Bei vier von zehn Unternehmen hingegen gibt es kein verbindliches, einheitliches Prozedere. So ist bei 17 Prozent der Unter-

nehmen der technische Einkauf/Projekteinkauf bei wichtigen Projekten nur fallweise eingebunden und kein unternehmensweit verbindlicher Beschaffungsprozess definiert. Bei weiteren 18 Prozent ist der Beschaffungsprozess in unterschiedlichen Teilbereichen nicht einheitlich definiert oder kommt nicht bei allen Entwicklungsprojekten zum Einsatz. Milestones und Checklisten sind hier auch nur zum Teil vorhanden.

### Wie ist Ihre Einkaufsabteilung in den internen Produktentwicklungsprozess und die Gestaltung der Supply-Chain eingebunden?



n = 51

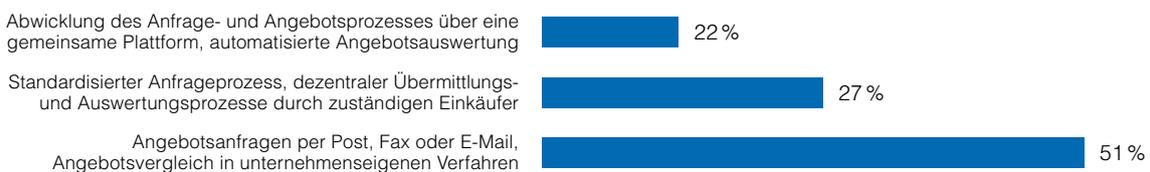
# 5

## 5.3 Prozesse und Systeme im Einkauf

Mehr als die Hälfte der Befragten wickelt ihre Anfrage- und Angebotsprozesse auf herkömmliche Weise ab. Sie fragen ihre Lieferanten per Post, Fax oder E-Mail an und vergleichen die Angebote in einem unternehmenseigenen Verfahren, zum Beispiel mit Hilfe von Excel-Tabellen oder SAP-Anwendungen. Lediglich 27 Prozent haben den Angebotsprozess standardisiert, beispielsweise durch strukturierte Anfragen über Excel-

sheets. Übermittlungs- und Auswertungsprozesse erfolgen hier aber nach wie vor dezentral und damit uneinheitlich und zum Teil nicht nachvollziehbar. Nur etwa ein Fünftel wickelt den Prozess über eine Plattform ab und entspricht damit professionellen Anforderungen hinsichtlich Datensicherheit, Dokumentation und Effizienz: Daten werden über verschlüsselte Verbindungen übermittelt, Angebotsauswertungen erfolgen automatisiert.

### Wie wickeln Sie den Anfrage-/Angebotsprozess ab?

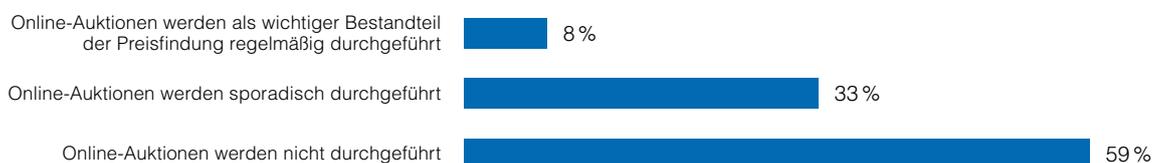


n = 51

Nur wenige Unternehmen schöpfen die Vorteile von Online-Auktionen – Transparenz bei Preisverhandlungen und Einsparungen beim Einkaufspreis – aus. Knapp 60 Prozent der befragten Entscheider im Einkauf verzichten komplett auf derartige Preisfindungsmethoden. Immerhin ein Drittel führen Online-Auktionen sporadisch durch. Wie die Praxis der letzten Jahre

gezeigt hat, kann dabei zum Teil ein hohes Kostensenkungspotenzial realisiert werden. In der Vergangenheit sind jedoch viele Online-Auktionen aufgrund ungünstiger Rahmenbedingungen oder unprofessioneller Durchführung gescheitert. Hier empfiehlt sich eine Einbindung in die Gesamtstrategie des Einkaufs sowie der Einsatz erfahrener Experten und des richtigen IT-Tools.

### Werden in Ihrem Unternehmen Online-Auktionen durchgeführt?



n = 51



# 5

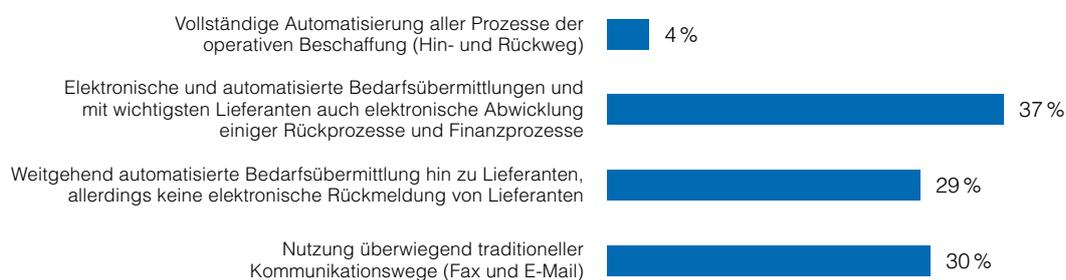
Im Hinblick auf den Automatisierungsgrad in der operativen Beschaffung ist festzustellen, dass lediglich 4 Prozent der befragten Unternehmen ihre Prozesse vollständig automatisiert und medienbruchfrei in das interne ERP-System integriert haben.

30 Prozent der befragten Unternehmen wickeln den gesamten operativen Beschaffungsprozess wenig effizient per Fax und E-Mail ab. Datensicherheit und Dokumentation sind hier an vielen Stellen gefährdet bzw. nicht gewährleistet.

Immerhin haben 67 Prozent der Befragten ihre Bedarfsübermittlung automatisiert und erhalten teilweise – zumindest von den wichtigsten Lieferanten – auch Rückmeldungen wie zum Beispiel Bestellbestätigungen und Lieferavis oder Rechnungen elektronisch.

Diese Ergebnisse zeigen sehr deutlich den Bruch zwischen der Einkaufsstrategie und ihrer operativen Umsetzung auf. An dieser Stelle liegt noch ein enormes Potenzial zur Prozessoptimierung und Prozesskostensenkung.

## Wie hoch ist der Automatisierungsgrad in der operativen Beschaffung Ihres Unternehmens?



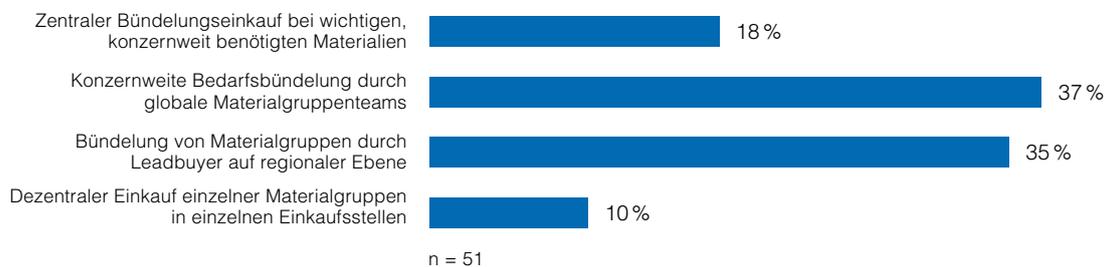
n = 51

# 5

Bedarfsbündelung im Rahmen eines Materialgruppenmanagements wird von 90 Prozent der befragten Unternehmen praktiziert. Organisationsformen und Vorgehensweisen unterscheiden sich hier jedoch erheblich und reichen von einem zentralen Bündelungseinkauf (18 Prozent) über globale Materialgruppenteams

(37 Prozent) bis hin zu einer Bündelung über Leadbuyer auf regionaler Ebene (35 Prozent). Aus der praktischen Erfahrung ist bekannt, dass die stärkste Stringenz in der Bündelung von eigenständigen, ergebnisverantwortlichen Organisationseinheiten mit Abschlussvollmacht zu erwarten ist.

Wie organisieren Sie Materialgruppenmanagement und Bündelung?



Rund 60 Prozent der befragten Unternehmen betreiben Lieferantenentwicklung entweder ad hoc oder dezentral in den einzelnen Standorten und Materialgruppen mit unterschiedlichen Programmen und Aktivitäten. Nur fast 40 Prozent machen sich mit einem global koordinierten und strategisch ausgerichteten Lieferanten-

entwicklungsprogramm mit klar kommunizierten Zielen und einem aussagekräftigen Ergebniscontrolling zentrale Systeme und Best Practices zunutze. Hier besteht ein erhebliches Potenzial zur Professionalisierung und zur Systematisierung des Lieferantenmanagements.

Gibt es Lieferantenentwicklungsprogramme mit speziellen Angeboten für strategische Lieferanten?





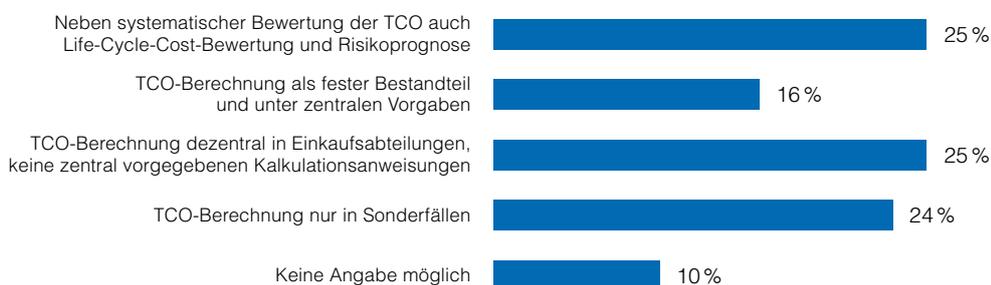
In beinahe jedem vierten Unternehmen finden Total-Cost-of-Ownership-Berechnungen (TCO) bei der Vergabeentscheidung nur in Sonderfällen statt. Weitere 25 Prozent der Entscheidungsträger im Einkauf erklären, dass es in ihrem Unternehmen keine zentral vorgegebenen Kalkulationsanweisungen oder eine entsprechende Software gibt. Die Berechnungen von TCO erfolgen hier vielmehr dezentral in den einzelnen Einkaufsabteilungen.

Die Hälfte der Befragten verfügt also nicht über die Prozesse und Systeme, um eine standardisierte TCO-Berechnung zu implementieren.

Lediglich bei knapp 16 Prozent der Befragten bilden TCO-Berechnungen als standardisierter Prozess die Basis für Vergabeentscheidungen.

Weitere 25 Prozent führen ab einer festgelegten Größenordnung für ihre Einkaufsentscheidungen sogar Sourcingmeetings (Teilnehmer: Qualitätssicherung, Einkauf, Logistik) durch, in denen über die systematische Bewertung der TCO hinaus auch eine Life-Cycle-Cost-Bewertung und eine Risikoprognose erfolgen.

**Werden in Ihrem Unternehmen Total-Cost-of-Ownership-Berechnungen (TCO) als Grundlage für Einkaufsentscheidungen herangezogen?**



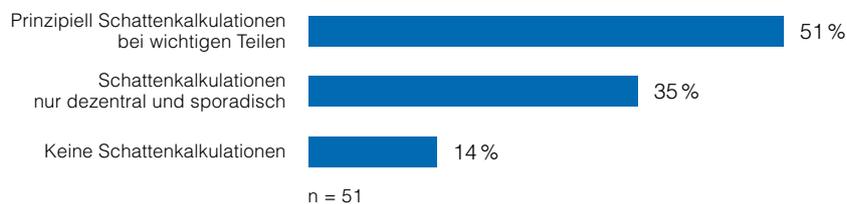
n = 51

# 5

Auch bei Schattenkalkulationen verfügt lediglich die Hälfte der Unternehmen über etablierte Routinen. 14 Prozent führen gar keine, 35 Prozent nur dezentral und sporadisch Nachkalkulationen durch. Für den erfolgreichen Einsatz von Schattenkalkulationen ist ein hohes Know-how über die Produktions- und Kostenstrukturen

der Lieferanten in den Einkaufsabteilungen erforderlich. Am wirkungsvollsten werden die identifizierten Potenziale in gemeinsamen Kostensenkungsprojekten mit den Lieferanten realisiert, was eine enge Zusammenarbeit und ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen erfordert.

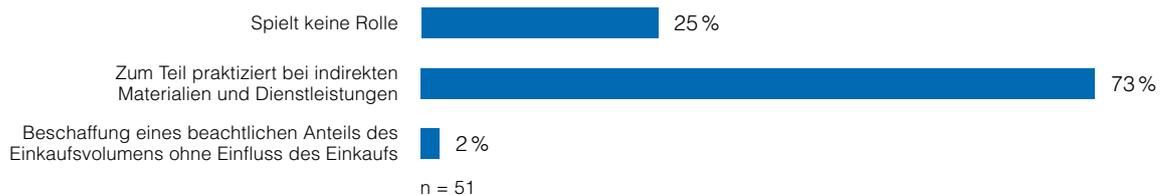
### Führt Ihr Einkauf Eigen-/Schattenkalkulationen bei Zukaufteilen durch?



Maverickbuying ist regelmäßig in den Bereichen anzutreffen, in denen wenig standardisierte Güter (indirekte Materialien sowie Dienstleistungen) beschafft werden. Hier wird die bedarfstragende Abteilung ohne Einschaltung

des Einkaufs tätig. Das Ausmaß des Maverickbuying (beziehungsweise die Höhe der Cash-Out-Quote) ist daher immer auch ein Indikator für den Organisationsgrad und den Einfluss des Einkaufs.

### Welche Rolle spielt Maverickbuying in Ihrem Unternehmen?



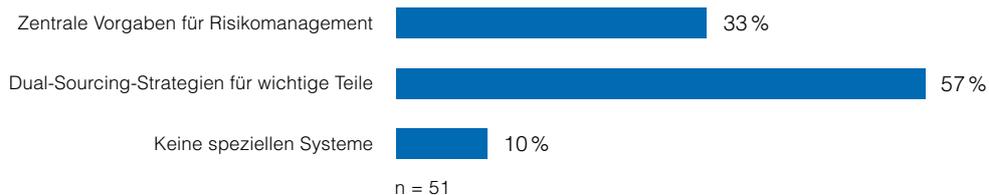


# 5

Trotz der zum Teil sehr negativen Erfahrungen aus der letzten Wirtschaftskrise verfügt lediglich ein Drittel der befragten Unternehmen über ein konzernweites und standardisiertes System für das Supply-Risk-Management, welches einheitliche Vorgaben und Maßnahmenpläne für die Identifikation von Materialversorgungs-

engpässen und Lieferanteninsolvenzen beinhaltet. 57 Prozent der befragten Unternehmen praktizieren eine Dual-Sourcing-Strategie und holen Auskünfte über wichtige Lieferanten von Wirtschaftsauskunfteien wie zum Beispiel Creditreform und Schimmelpfennig ein.

**Supply-Risk-Management: Welche Systeme werden zur Überprüfung der Lieferantenbonität eingesetzt? Gibt es spezielle Programme zur Identifizierung von insolvenzgefährdeten Lieferanten und zur Sicherstellung der Materialversorgung?**





**Dr. Jürgen Gamweger**  
AMT successfactory GmbH

# 6

## 6. Qualitätsmanagement

### 6.1 Aktive Lieferanteneinbindung als Schlüssel für strategische Qualitätsinitiativen

Was bedeutet „Qualität“? Vereinfacht dargestellt lässt sich sagen: Qualität – ganz gleich, ob von Produkten, Prozessen, Systemen oder Dienstleistungen – ist das Ausmaß der Erfüllung von Kundenanforderungen. An der Prozess- und Produktqualität wird ein Unternehmen gemessen. Sie ist wesentlich, um im Wettbewerb zu bestehen, und damit von strategischer Bedeutung für Unternehmen.

Diskutiert man mit Führungskräften unterschiedlicher Branchen über Qualität, so werden mit dem Begriff oftmals bürokratische Systeme und schwierige Situationen mit Kunden und Lieferanten assoziiert. Festzustellen ist: Auch wenn sich Qualitätsleistungen über die letzten Jahre hinweg kontinuierlich verbessert haben, so hat das Thema nicht an Brisanz und Aktualität verloren. Die intensive Verlagerung von Produktionseinrichtungen in Niedrigkostländer und die damit verbundenen Lieferantenwechsel sowie weiter steigende Anforderungen auf Kundenseite fordern immer wieder ein aufeinander abgestimmtes Zusammenwirken aller Prozessbeteiligten im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung.

Unternehmen müssen sich diesen Herausforderungen aktiv stellen, denn herkömmliche Qualitätsverbesserungsansätze allein, wie etwa branchenspezifische QM-

Systeme und damit verbundene Audits bzw. Lieferantenentwicklungsmethoden, können diese Aufgabe oftmals nicht mehr befriedigend lösen.

Im Supply-Chain-Management hat es bereits Quantensprünge gegeben, um Kosten zu senken und die Liefertreue zu verbessern. Nun gilt es, auch im Qualitätsmanagement neue, mutige Schritte in der Zusammenarbeit mit Lieferanten zu unternehmen – weg von einem reaktiven hin zu einem präventiven Qualitätsmanagement.

Durch diesen entscheidenden Schritt, durch den konsequenten, systematischen und unternehmensübergreifenden Einsatz von Verhaltensweisen und Methoden können Unternehmen ihre allzu häufig reaktive Position verlassen. Durch eine möglichst frühzeitige Einbeziehung ihrer Lieferanten kann die Qualität von Produkten und Prozessen nachhaltig verbessert werden. Es muss also ein Wechsel stattfinden weg von den operativen Problemen hin zu einem echten strategischen Qualitätsverständnis. Dieser Wechsel ist ein kritischer Erfolgsfaktor und damit eine Schlüsselaufgabe für die Führungskräfte.



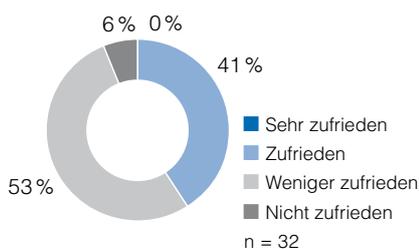
# 6

## 6.2 Status Quo und Potenzial in der Lieferantenperformance

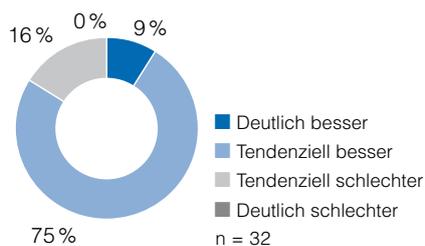
Mehr als die Hälfte der Befragten ist mit der Performance ihrer Lieferanten weniger oder gar nicht zufrieden. Kein einziger Befragter ist sehr zufrieden und dies, obwohl sich die Situation in den letzten drei Jahren klar verbessert hat. Als Gründe werden insbesondere fehlende Qualitätssicherungsmaßnahmen, der mangelhafte

Einsatz von Qualitätsmethoden und fehlende Disziplin in der täglichen Arbeit angeführt. Hier könnten entsprechend standardisierte Qualitätsmanagement-Prozesse und -Systeme unmittelbar ansetzen und mit relativ geringem Aufwand erhebliche Verbesserungen erzielen.

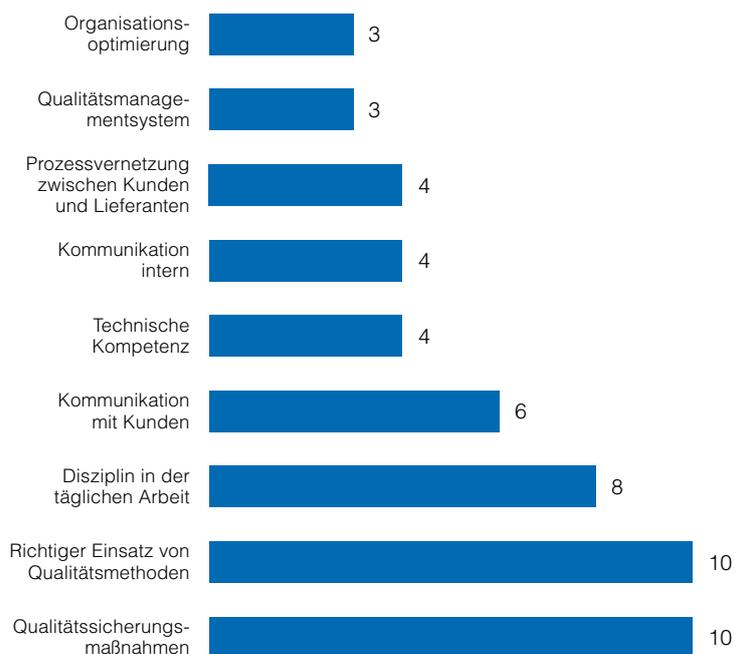
Wie zufrieden sind Sie mit der aktuellen Qualitätsperformance Ihrer Lieferanten?



Wie hat sich die Qualitätsperformance Ihrer Lieferanten in den letzten drei Jahren entwickelt?



Sollten Sie nicht vollständig mit der Lieferantenqualität zufrieden sein, woran liegt das?





# 6

Obwohl viele der befragten Unternehmen mit der Qualität ihrer Lieferanten nicht vollkommen zufrieden sind, gehen weniger als 30 Prozent der Unternehmen das Thema strategisch an und setzen insbesondere auf präventive Maßnahmen, wie beispielsweise Qualitätsvorausplanung (Advanced Product Quality Planning

– APQP) und Design-For-Six-Sigma (DFSS). Ein Drittel der Befragten thematisiert die Lieferantenqualität nach wie vor nur ad hoc bei auftretenden Problemen, verfügt damit also nicht über ein effizientes System, um einen langfristigen Qualitätsmanagementprozess zu etablieren.

## Welche der folgenden Aussagen bezüglich Lieferantenqualität ist für Sie zutreffend?



n = 32



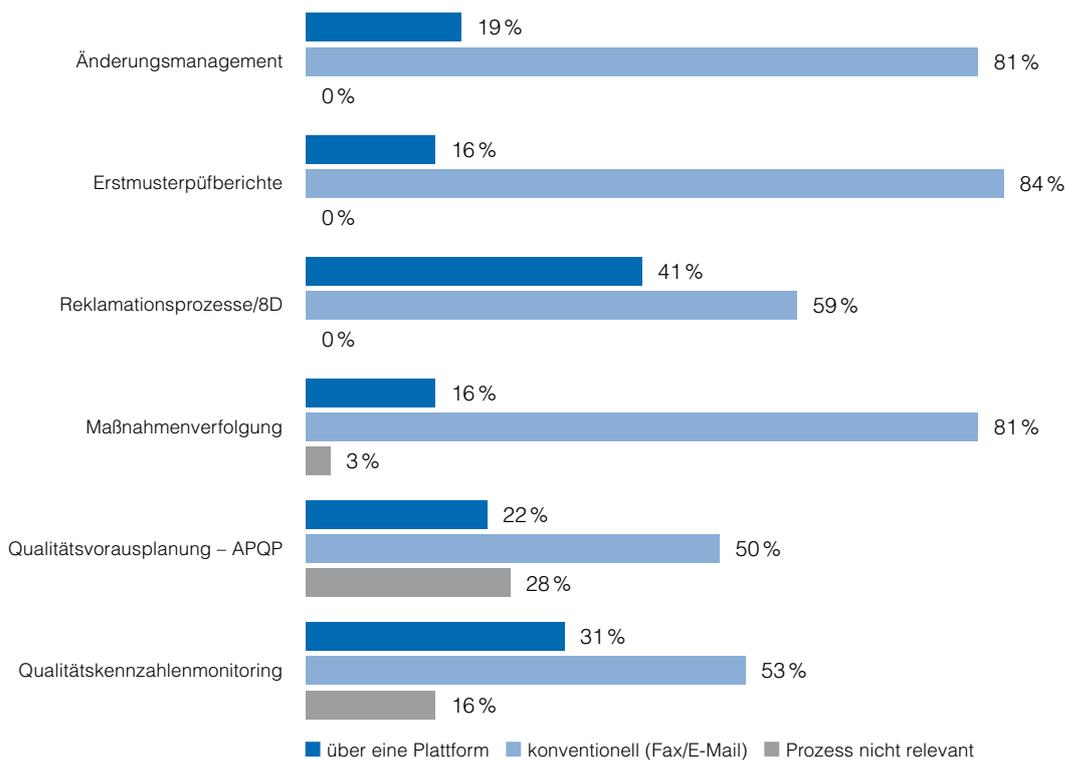
# 6

## 6.3 Prozesse und Systeme im Qualitätsmanagement

Unabhängig davon, um welchen Qualitätsmanagementprozess es sich handelt, die Unternehmen kommunizieren mit ihren Lieferanten überwiegend mittels Post, Fax oder E-Mail, mit den gravierenden Nachteilen mangelnder Transparenz, schwerer Nachvollziehbarkeit und fehlender Datensicherheit. Wenn Unternehmen einen strukturierten elektronischen Prozess über

eine Plattform nutzen, so werden auf diese Weise am häufigsten Reklamationsprozesse und Qualitätskennzahlenmonitoring abgewickelt – also eher reaktive Prozesse. Präventive Maßnahmen wie zum Beispiel die Qualitätsvorausplanung scheinen bei der strukturierten Bearbeitung über eine Plattform noch eine eher untergeordnete Rolle zu spielen.

Welche Prozesse wickeln Sie mit Ihren Lieferanten wie ab?



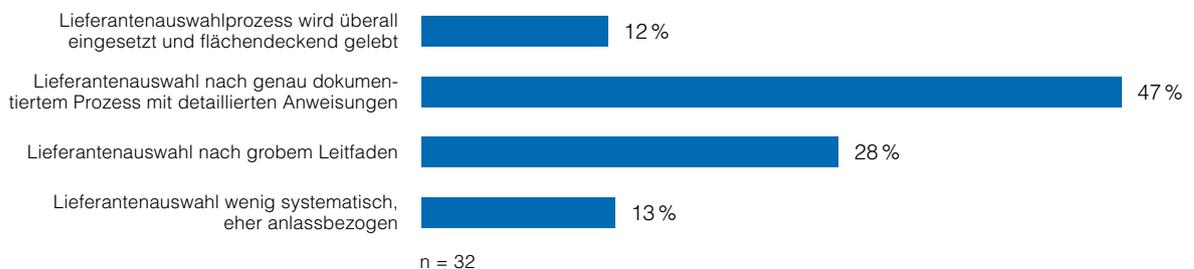
n = 32

# 6

Rund 40 Prozent der Unternehmen führen Ihre Lieferantenauswahl wenig systematisch oder nur nach einem groben Leitfaden durch. Hier besteht eine große Sollbruchstelle für die wirkungsvolle Umsetzung von konzernweiten Einkaufszielen und Strategien. Ein flächendeckend standardisierter, transparenter und abge-

stimmter Prozess zur Lieferantenauswahl ist eine wichtige Voraussetzung zur konzernweiten Durchsetzung von Einkaufs- und Qualitätsstrategien. Lediglich 12 Prozent der befragten Unternehmen geben an, über einen solchen auch tatsächlich flächendeckend umgesetzten Prozess zu verfügen.

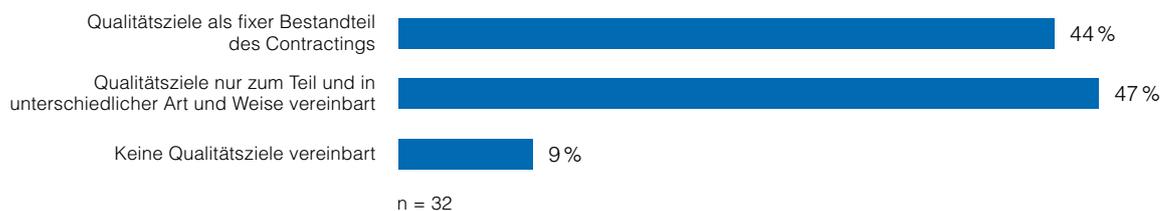
### Existiert in Ihrer Organisation ein systematischer Lieferantenauswahlprozess mit dezidierten Entscheidungskriterien inkl. Lieferantenbewertungen und Lessons Learned?



Qualitätsziele sind bei weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen fester Bestandteil der Vereinbarungen mit ihren Lieferanten.

Mehr als 56 Prozent treffen mit ihren Lieferanten entweder gar keine oder nur zum Teil und nicht standardisierte Vereinbarungen über Qualitätsziele.

### Werden mit den technischen und kaufmännischen Vereinbarungen auch Qualitätsziele vereinbart?

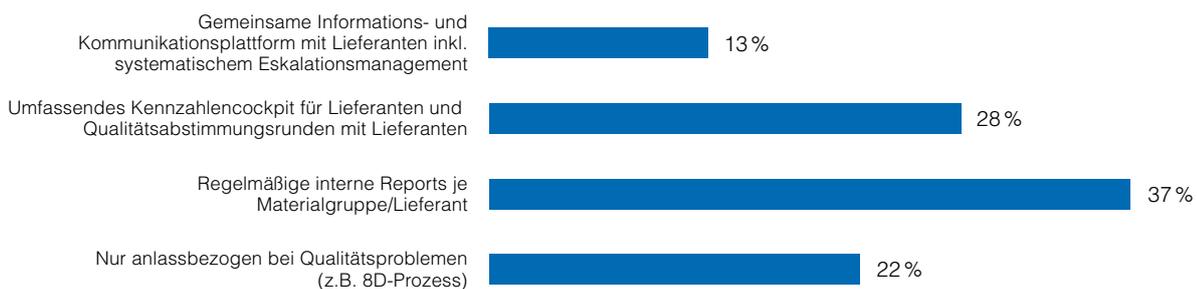




Dass fast 80 Prozent der Befragten über ein regelmäßiges Monitoring und eine aktive Steuerung ihrer Lieferanten verfügen, ist ein positiver Befund. Wie allerdings zu erwarten war, ist die Qualität der dabei gewonnenen und kommunizierten Informationen sehr unterschiedlich. Während 37 Prozent lediglich regelmäßige interne Reports durchführen, verfügen 28 Prozent der Befragten über ein umfassendes Kennzahlcockpit und geben ihren Lieferanten Feedback über deren Qualitätsperformance. Lediglich 13 Prozent der Befragten verfügen über eine gemeinsame Informationsplatt-

form, auf der sich die Lieferanten zeitnah und proaktiv über ihre aktuelle Qualitätsperformance informieren und ihre Leistungsentwicklung verfolgen können, und profitieren so von maximaler Datentransparenz. Diese Transparenz ermöglicht ein systematisches Verbesserungsmanagement und im Krisenfall ein wirkungsvolles Eskalationsmanagement mit definierten Maßnahmen. Die Chance auf eine effektive und vor allem zeitnahe Qualitätszusammenarbeit mit strategischer Auswirkung wird somit nur von knapp einem Drittel der befragten Unternehmen genutzt.

Wie erfolgen das Monitoring und die Steuerung Ihrer Lieferanten?



n = 32

# 6

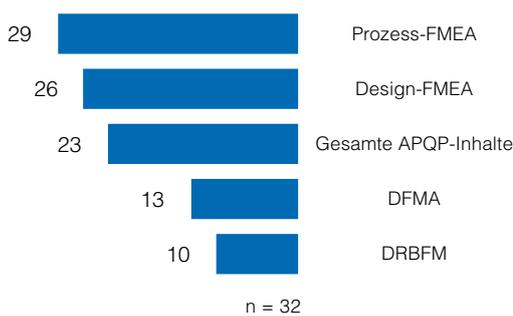
In der Produktentwicklungsphase verlangen die befragten Unternehmen von ihren Lieferanten sehr häufig die Anwendung der klassischen Arten der FMEA, also Design- und Prozess-FMEA.

APQP als übergeordneter Ansatz zur präventiven Qualitätsplanung (FMEA ist ein fixer Bestandteil von APQP) kommt ebenfalls intensiv zum Einsatz.

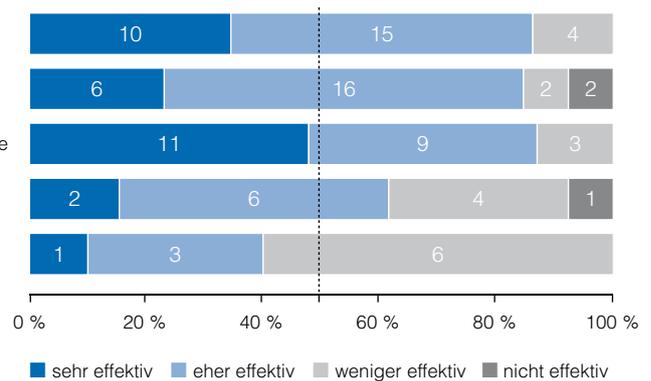
Überraschend ist, dass die beiden weniger verbreiteten Methoden DFMA und DRBFM ebenfalls, wenn auch nicht ganz so häufig, zum Einsatz kommen. Auffällig ist dabei, dass diese eher jungen Methoden auch noch nicht den Reifegrad der etablierten Methoden erreicht haben und als weniger effektiv eingeschätzt werden. Hier scheint es noch Nachholbedarf im richtigen Umgang mit diesen Methoden zu geben.

## Präventive Qualitätsmanagement-Methoden in der Produkt-/Prozessentwicklungsphase

Welche Methoden verlangen Sie von Ihren Lieferanten?



Wie effektiv schätzen sie diese Methoden ein?



**FMEA:** Failure Mode and Effects Analysis  
**APQP:** Advanced Product Quality Planning  
**DFMA:** Design for Manufacture and Assembly  
**DRBFM:** Design Review Based on Failure Mode



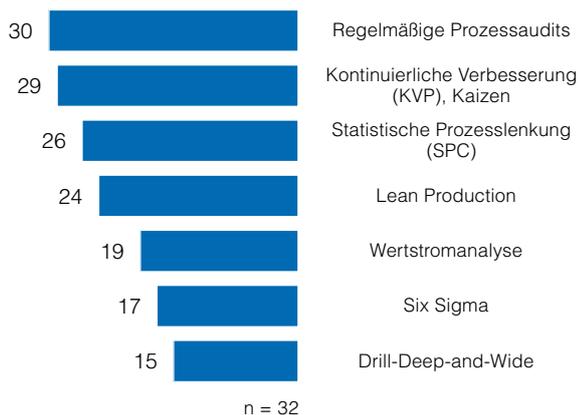
# 6

Bei der Frage, welche Methoden sich die Lieferanten zunutze machen, um ihre Produkte und Prozesse zu verbessern, zeigt sich, dass insbesondere die schnell zu implementierenden Ansätze wie die Statistische Prozesslenkung (SPC), regelmäßige Prozessaudits und Kaizen zum Einsatz kommen und als effektiv beurteilt werden.

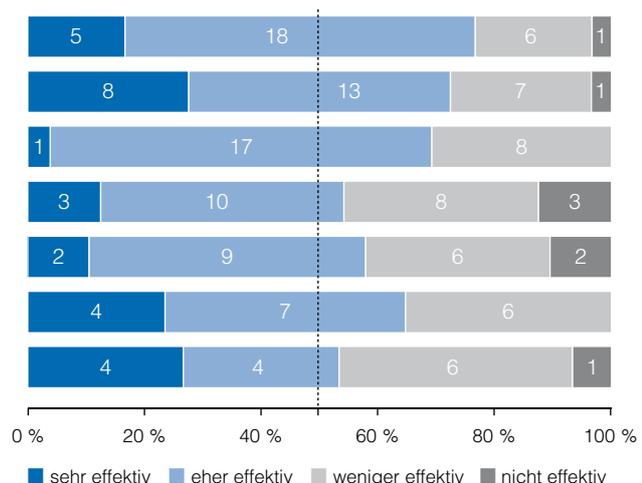
Die Effektivität komplexer Methoden wie zum Beispiel die Wertstromanalyse, Drill-Deep-and-Wide sowie Lean Production wird weniger hoch eingeschätzt – vermutlich, weil sich viele Lieferanten damit nicht ausreichend konsequent auseinandersetzen und dadurch weniger Vorteile erzielen können.

## Verbesserungsansätze zur kontinuierlichen Optimierung

Welche Ansätze verwenden Ihre Lieferanten?



Wie effektiv schätzen Sie diese Ansätze ein?





## 7. Bereichsübergreifende Prozesse und generelle Kommunikation mit Lieferanten

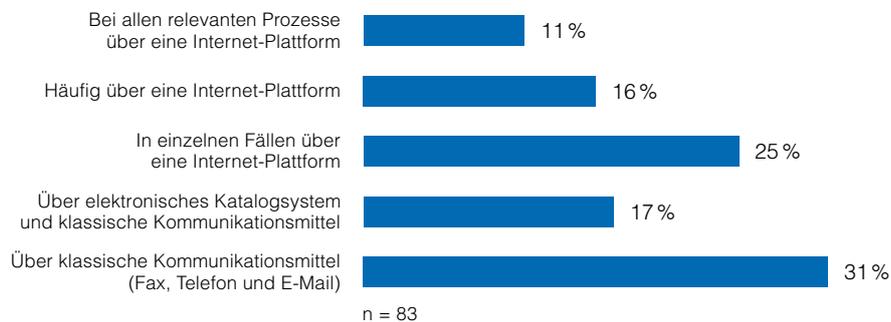
Lediglich knapp 11 Prozent der befragten Unternehmen kommunizieren mit ihren Lieferanten konsequent bei allen relevanten Prozessen über eine Internet-Plattform und schöpfen somit die Vorteile einer transparenten und sicheren Prozessabwicklung voll aus.

Fast ein Drittel nutzt ausschließlich die herkömmlichen Kommunikationsmittel Post, Fax und E-Mail in der Zusammenarbeit mit Lieferanten und nimmt damit gravierende Nachteile in Kauf, wie zum Beispiel mangelnde

Transparenz und Sicherheit oder eine hohe Fehlerquote durch manuelle Eingaben.

Sehr verbreitet sind „Mischformen“ in der Kommunikation: So nutzen knapp 17 Prozent ein elektronisches Katalogsystem für die Beschaffung von indirektem Material, greifen aber für den Einkauf von Produktionsmaterial überwiegend auf Fax und E-Mail zurück. Ein Viertel der Befragten setzt Internet-Plattformen in einzelnen Fällen ein.

Wie kommunizieren Sie mit Ihren Lieferanten?

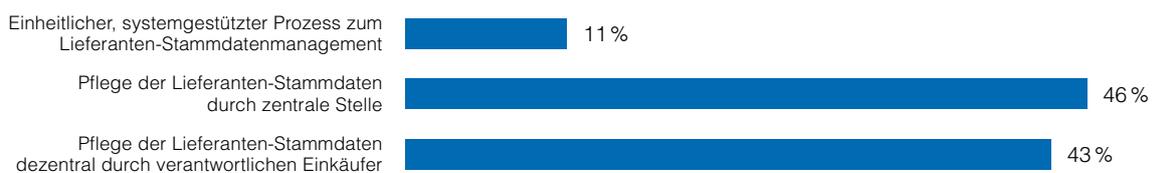


Ein wichtiger Aspekt bei der Optimierung von lieferantenbezogenen Prozessen ist eine effiziente Verwaltung von Stammdaten und Zertifikaten der Lieferanten. Diese Informationen zentral zu verwalten und in einem Datenpool vorzuhalten, auf den weltweit alle Mitarbeiter zugreifen können, erspart redundante Datenhaltung und -pflege und ist ein wichtiger Bestandteil eines professionellen Lieferantenmanagements.

Umso überraschender ist es, dass lediglich knapp 11 bzw. 17 Prozent der Befragten einen nahtlosen, system-

gestützten Prozess realisiert haben, in dem Lieferanten ihre Stammdaten bzw. Zertifikate eigenverantwortlich online aktualisieren können. Immerhin werden bei 46 Prozent der Befragten Lieferanten-Stammdaten bzw. Zertifikate zentral, jedoch mit hohem manuellem Aufwand gepflegt. Bei weiteren rund 40 Prozent erfolgt das Lieferanten-Stammdaten- und Zertifikatsmanagement jedoch dezentral – mit allen Nachteilen, die sich daraus für beide Seiten ergeben, wie zum Beispiel redundante Datenpflege und fehlerhafte oder nicht aktuelle Daten.

#### Wie ist Ihr Lieferanten-Stammdatenmanagement organisiert?



n = 83

#### Wie ist Ihr Zertifikatsmanagement organisiert?



n = 83

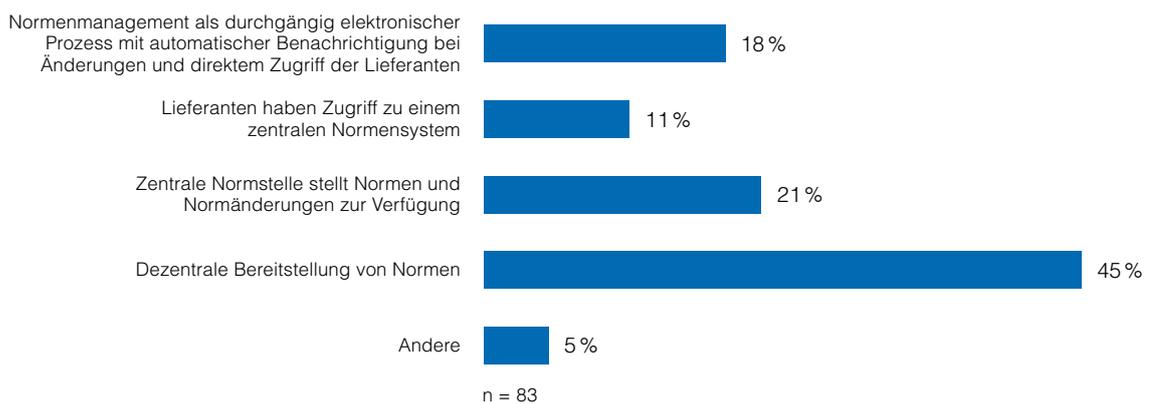


# 7

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Bereitstellung von Normen. Lediglich bei 18 Prozent der Unternehmen ist das Normenmanagement als durchgängiger elektronischer Prozess realisiert, in dem Lieferanten bei Normänderungen automatisch informiert werden und die Änderungen aus einem zentralen System herunterladen sowie gegebenenfalls bestätigen können. Knapp 11 Prozent bieten ihren Lieferanten zwar Zugang zu einem Normensystem, aus dem sie sich die für sie relevanten Normen herunterladen können, jedoch

ohne automatische Benachrichtigung, falls sich eine Norm ändert – was in der Praxis häufig dazu führt, dass auf Basis von veralteten Normen gearbeitet wird. 21 Prozent verfügen zwar über eine zentrale Normenstelle, jedoch nicht über einen IT-gestützten Prozess, was einen enormen manuellen Aufwand verursacht. Bei 45 Prozent werden Normen dezentral von jedem Einkaufsbereich bereitgestellt. Eine Vorgehensweise, die nicht nur ineffizient ist, sondern auch sehr fehleranfällig.

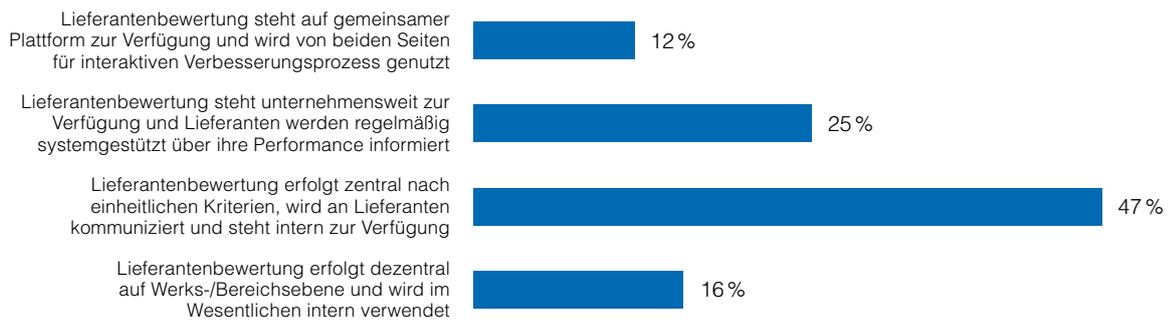
Wie ist Ihr Normenmanagement organisiert?



Aktuelle und regelmäßig zur Verfügung gestellte Lieferantenbewertungen sind die Basis für eine erfolgreiche Lieferantenentwicklung, da anhand dieser Daten Schwachstellen zeitig erkannt und Verbesserungsmaßnahmen schnell und gezielt ergriffen werden können. Wie die Studie zeigt, ist für einen Großteil der Lieferanten die Bewertung durch die Kunden allerdings eine Black Box. Nur ein Viertel der Befragten stellt die Ergebnisse der Bewertung unternehmensweit zur Verfügung und informiert die eigenen Lieferanten

systemgestützt in kurzen Zyklen über deren Performance. Über 60 Prozent der Befragten informieren ihre Lieferanten entweder gar nicht oder extrem selten über die Bewertungsergebnisse. Nur 12 Prozent der Befragten haben die Basis für eine erfolgreiche Lieferantenentwicklung geschaffen und einen interaktiven Prozess etabliert, indem sie Performancedaten beiden Seiten auf einer gemeinsamen Plattform zur Verfügung stellen.

#### Wie ist die Lieferantenbewertung organisiert?





# 8

## 8. Der Weg zu Best-Practice-Prozessen führt über SupplyOn

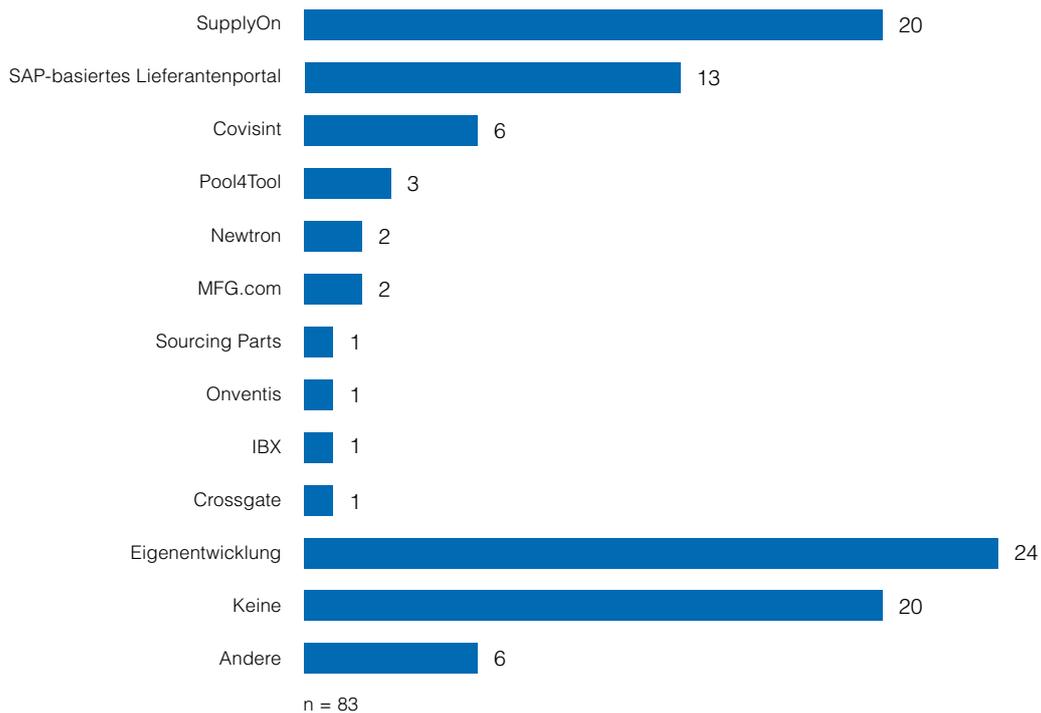
Rund ein Viertel der befragten Unternehmen setzen keine elektronische Plattform ein, um mit Lieferanten zu kommunizieren – weder eine kommerzielle Plattform noch eine Eigenentwicklung.

Viele der kommerziellen Plattformen wie zum Beispiel Sourcing Parts, Onventis, IBX und Newtron spielen bei

den Befragten eine eher untergeordnete Rolle und kommen nur in wenigen Unternehmen zum Einsatz.

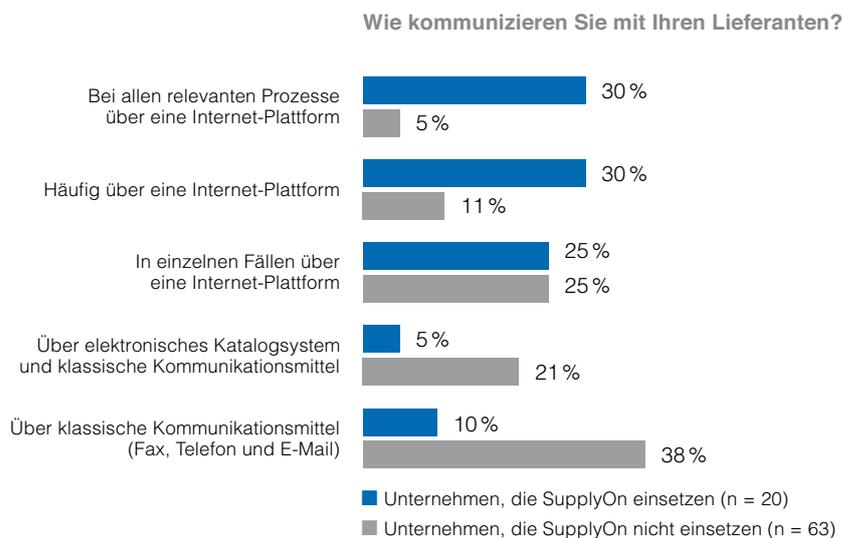
Im Gegensatz dazu setzt nahezu ein Drittel der befragten Unternehmen, die Geschäftsprozesse mit ihren Lieferanten über eine Plattform abwickeln, auf SupplyOn.

Welche Plattformen nutzen Sie zur Lieferantenkommunikation?



Stellt man die Angaben der Unternehmen, die SupplyOn in der Lieferantenkommunikation nutzen, den Angaben der anderen Unternehmen gegenüber, so zeigt sich deutlich, dass SupplyOn eine große Unterstützung auf dem Weg zu effizienten, transparenten und sicheren Best-Practice-Prozessen in der Zusammenarbeit mit

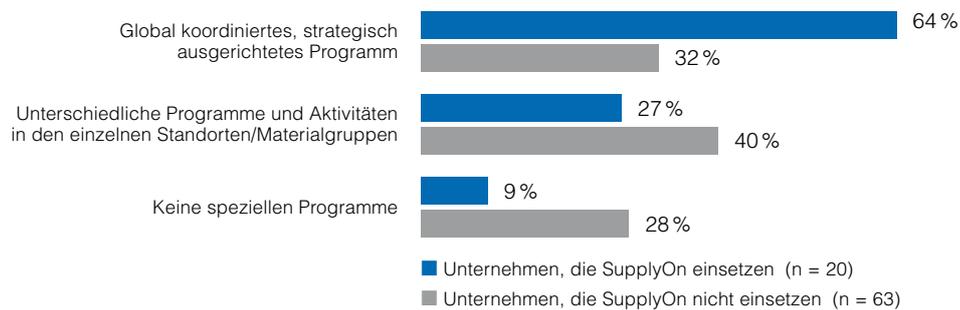
Lieferanten ist (siehe hierzu auch Seite 32 und 33). So wird bei diesen Unternehmen nur in Ausnahmefällen unstrukturiert mit Lieferanten kommuniziert, also auf Medien wie Fax und E-Mail zurückgegriffen, um unternehmensübergreifende Geschäftsabläufe abzuwickeln.



Prozesse von Unternehmen, die SupplyOn in der Zusammenarbeit mit Lieferanten einsetzen, weisen im Vergleich zu anderen Unternehmen deutlich häufiger ein Best-Practice-Niveau auf. So lassen sich strategisch ausgerichtete Lieferantenentwicklungsprogramme nur realisieren, wenn das Lieferantenmanagement generell

ein hohes Niveau aufweist. Dies scheint insbesondere bei Unternehmen der Fall zu sein, die SupplyOn nutzen: 64 Prozent dieser Unternehmen entwickeln ihre Lieferanten kontinuierlich weiter, im Vergleich zu lediglich 32 Prozent bei den anderen befragten Unternehmen.

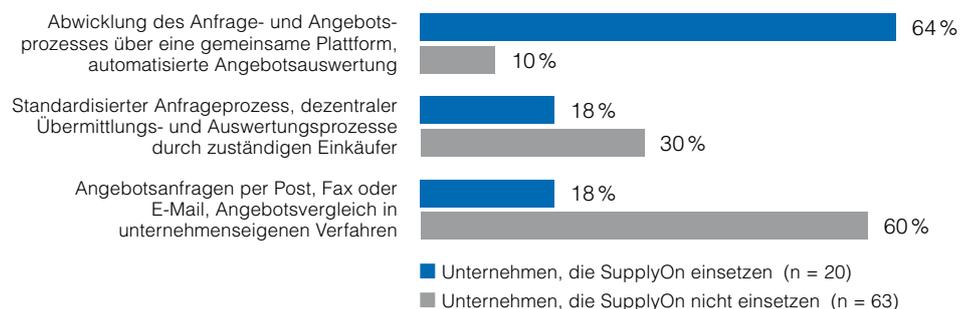
#### Gibt es Lieferantenentwicklungsprogramme mit speziellen Angeboten für strategische Lieferanten?



Die strukturierte Abwicklung des Anfrageprozesses über eine zentrale Plattform ist Benchmark. Nur auf diese Weise lässt sich eine hohe Transparenz über alle konzernweit laufenden Einkaufsprojekte erzielen, die

wiederum die Voraussetzung für Bündelungen und Kosteneinsparungen ist. Dies ist in Unternehmen, die SupplyOn einsetzen, mehr als sechsmal häufiger anzutreffen als bei den anderen Unternehmen.

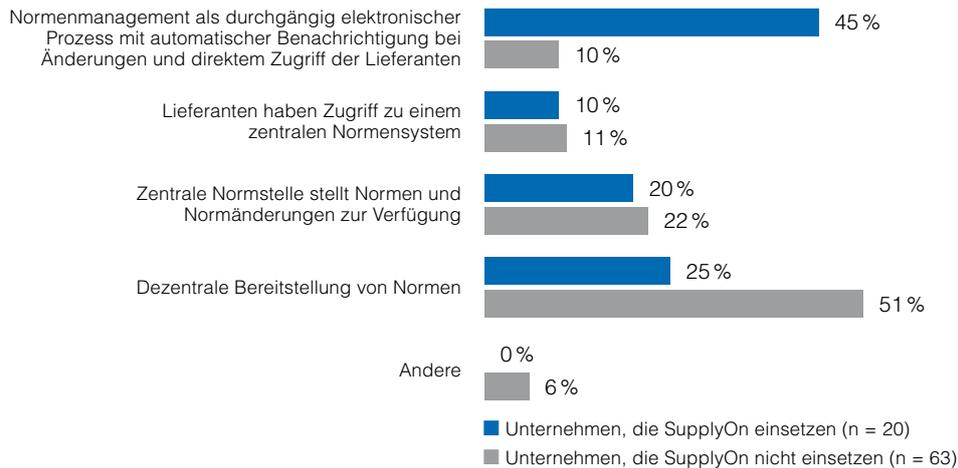
#### Wie wird der Anfrage-/Angebotsprozess in Ihrem Unternehmen abgewickelt?



Best-Practice im Normenmanagement sieht eine durchgängig elektronisch realisierte Abwicklung mit automatischer Benachrichtigung aller Betroffenen bei Normänderungen sowie dem direkten Zugriff der Liefere-

ranten auf alle für sie relevanten Normen vor. Ein derartiger Prozess ist bei Unternehmen, die SupplyOn nutzen, mehr als viermal so häufig implementiert als in anderen Unternehmen.

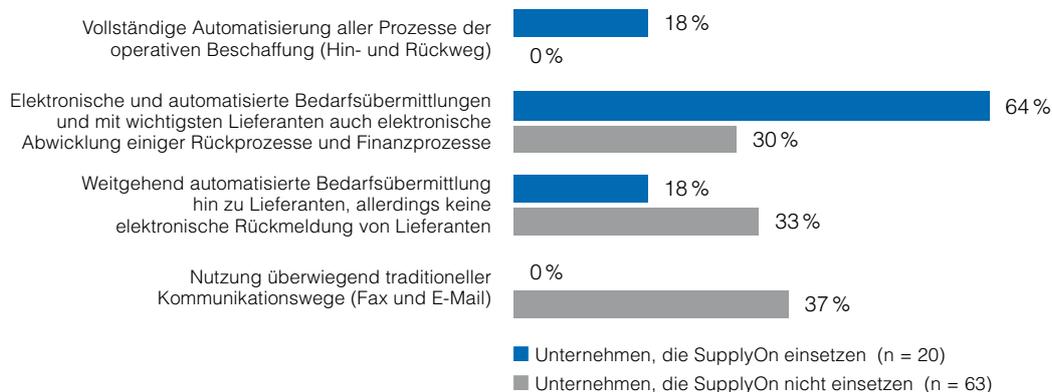
#### Wie ist Ihr Normenmanagement organisiert?



Die vollständige Automatisierung aller Prozesse in der operativen Beschaffung inklusive der Rückprozesse, wie Bestellbestätigung, Lieferavis und Rechnung, ist die optimale Vorgehensweise, die zumindest in der

Zusammenarbeit mit den wichtigsten Lieferanten realisiert sein sollte. Die Ergebnisse zeigen, dass dies bei Unternehmen, die SupplyOn eingeführt haben, zu über 80 Prozent der Fall ist.

#### Wie hoch ist der Automatisierungsgrad in der operativen Beschaffung Ihres Unternehmens?





**Günter Fella**  
Senior Vice President  
Purchasing & Logistics  
Continental Automotive GmbH

# 9

## Das A und O: Konsequenz in der Umsetzung strategischer Zielvorgaben

Fakt ist: Anspruchsvolle Unternehmensziele lassen sich nicht erzielen, wenn Geschäftsabläufe nicht nahtlos, strukturiert und transparent abgewickelt werden. Dies gilt sowohl für unternehmensinterne Prozesse als auch für Abläufe mit externen Geschäftspartnern.

Im Blick auf die Lieferantenkommunikation verfolgt Continental Automotive aus diesem Grund einen ganzheitlichen Ansatz. Das heißt, wesentliche lieferantenbezogene Prozesse werden konsequent über eine

Plattform abgewickelt, nämlich SupplyOn. So nutzen heute weltweit alle Standorte von Continental die Plattform SupplyOn, um mit 2.000 Lieferantenwerken in 46 Ländern effizient zusammenzuarbeiten.

Die Einführung von SupplyOn hat uns maßgeblich dabei unterstützt, strategisch wichtige Prozesse weltweit zu implementieren und unseren strategischen Zielen ein großes Stück näher zu kommen.





AMT Successfactory GmbH

An der Enz 5  
D-75223 Niefern

Tel. +49 7233-827227  
Fax: +49 6221-7399395

[info@amt-successfactory.com](mailto:info@amt-successfactory.com)  
[www.amt-successfactory.com](http://www.amt-successfactory.com)

SupplyOn AG

Ludwigstraße 49  
D-85399 Halbergmoos

Tel. +49 811-99 997-0  
Fax: +49 811-99 997-110

[info@SupplyOn.com](mailto:info@SupplyOn.com)  
[www.SupplyOn.com](http://www.SupplyOn.com)

