

1 Internetbasiertes Lieferanten-Qualitätsmanagement bei der DEUTZ AG

1.1 Einleitung und Kurzportrait der DEUTZ AG

Die Automobil- und Fertigungsindustrie geht durch einen der turbulentesten Abschnitte ihrer Geschichte. Die Gewährleistung nachhaltiger Profitabilität in einem zunehmend schwierigen Markt wird zu der zentralen Herausforderung der nächsten Jahre. Den Druck globaler Konkurrenz, wachsender Qualitätsanforderungen und verkürzter Innovationszyklen kann heute kein Unternehmen im Alleingang bewältigen. Eine verstärkte Integration von Lieferanten sowie die synergetische Nutzung der verschiedenen Kompetenzen sind deshalb von strategischer Bedeutung. Voraussetzung dafür sind klar strukturierte und standardisierte Prozesse sowie eine zentrale IT-Plattform, über die alle lieferantenbezogenen Prozesse abgebildet werden.

Diese Rahmenbedingungen waren für den global agierenden Motorenhersteller *DEUTZ AG* der Anlass, das bestehende Lieferantenmanagement unter die Lupe zu nehmen und es unter Einsatz moderner Technologie neu zu gestalten und auf die Herausforderungen der nächsten Jahre vorzubereiten.

Die *DEUTZ AG* wurde 1864 als *N.A. Otto & Cie.* in Köln gegründet und ist heute als älteste Motorenfabrik der Welt führender Hersteller von Dieselmotoren für unterschiedlichste Einsatzgebiete. Mit rund 5000 Mitarbeitern erwirtschaftete das Unternehmen 2008 weltweit mit dem Absatz von 252.000 Motoren einen Gesamtumsatz von rund 1,5 Mrd. Euro.

DEUTZ arbeitet für die Entwicklung und Herstellung der unterschiedlichen Dieselmotoren weltweit mit insgesamt rund 1.000 Lieferanten zusammen. Dazu zählen rund 150 strategische Lieferanten, die für einen Großteil des Einkaufsvolumens stehen. Vor allem diese wichtigsten Partner galt es, im Rahmen des Projekts über das neu konzipierte Lieferantenmanagementsystem an die *DEUTZ*-Standorte Köln und Ulm anzubinden.

1.2 Neustrukturierung der Lieferantenbeziehungen

1.2.1 Probleme im Lieferantenmanagement vor Projektstart

Die Einführung des neuen Lieferantenmanagementsystems zu Beginn des Jahres 2009 markierte für *DEUTZ* eine grundsätzliche Wende. Die Mitte 2008 durchgeführte Analyse aller lieferantenbezogenen Prozesse zeigte, dass das Unternehmen im Lieferantenmanagement mit mehreren Problemen zu kämpfen hatte, die sich negativ auf Qualität, Performance und Profitabilität auswirkten.

Größtes Manko im Lieferantenmanagement bei *DEUTZ* war das Fehlen einheitlicher Prozesse auf der Basis einer leistungsstarken IT-Umgebung, was zu folgenden Problemen führte:

- eine inkonsistente und von Medienbrüchen geprägte Informationskette
- fehlende Standards für Daten und Prozesse
- keine automatisierte Lieferantenkommunikation
- keine durchgängig aktuellen und validen lieferantenbezogenen Daten

Konkret bedeutete das, dass die Zusammenarbeit mit Lieferanten unstrukturiert ablief, häufig auf der Basis komplexer Excel-Tabellen. Lieferantenbezogene Vorgänge wurden nicht in einer zentralen Datenbank erfasst, sondern lokal gespeichert. Es war nicht möglich, Probleme mit einem Lieferanten schnell zu identifizieren. Das Antwortverhalten von Lieferanten bei Reklamationen war unbefriedigend; Lieferantenentwicklungspläne konnten nur schwer überwacht werden.

Größtes Problem war die mangelnde Transparenz. Sie ist nötig, um Qualitätsprobleme in der Lieferkette schnell zu erkennen und nachhaltig wirkungsvolle Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Diese Arbeitsweise verursachte darüber hinaus einen hohen administrativen Aufwand.

1.2.2 Projektansatz und Projektziele

Als Ergebnis der Ist-Analyse beschloss *DEUTZ* die skizzierten Probleme im Rahmen eines ganzheitlichen Lösungsansatzes zu beseitigen. Ziel war es, eine zukunftsfähige Basis für das Lieferantenmanagement zu schaffen, die über Jahre hinweg eine erfolgreiche Kollaboration mit Lieferanten ermöglicht und die langfristig von allen Unternehmensbereichen mit Lieferantenkontakt – insbesondere von den Bereichen Einkauf, Logistik und Qualitätsmanagement – genutzt werden kann.

Das neue Kooperationsmodell sollte zum einen eine effiziente Prozesssteuerung ermöglichen. Zum anderen sollte es eine transparente und standardisierte Kommunikation zwischen DEUTZ und seinen Lieferanten unterstützen. Beide Seiten – sowohl DEUTZ als auch seine 150 strategischen Lieferanten – sollten nach Einführung der neuen Prozesse von Qualitätsverbesserungen und niedrigeren Kosten profitieren. Das Instrument dazu sah DEUTZ in einer Web-basierten Plattform. Diese sollte alle Unternehmensbereiche mit Lieferantenbezug vernetzen und Informationen in hoher Qualität und Aktualität zur Verfügung stellen.

1.3 Auswahl des Systempartners und Lösungsarchitektur

Die Auswahl des Systempartners orientierte sich an einem umfassenden Kriterienkatalog:

- Die Lösungen des Systempartners sollten bereits einen hohen Verbreitungsgrad in der Industrie aufweisen, eine nahtlose Integration in die bestehende SAP-Umgebung ermöglichen und skalierbar sein;
- Der Systempartner sollte über nachweisbare finanzielle und strategische Stabilität verfügen, wobei der Blick sich auch auf die Anteilseignerstrukturen richtete;
- Der Systempartner sollte sicherstellen, dass die Kontinuität bestehender Lieferantenbeziehungen gewahrt blieb;
- Darüber hinaus musste ein von der IT-Abteilung formulierter technischer Anforderungskatalog insbesondere bezüglich Datensicherheit, Betriebsaufwand und Verfügbarkeit berücksichtigt werden.

Nach eingehender Marktprüfung wählte DEUTZ den Plattformbetreiber *SupplyOn* als Systempartner aus.

Den Ausschlag gaben dabei das Know-how bei Implementierung und Betrieb in SAP-Umgebungen, die solide finanzielle und gesellschaftsrechtliche Basis (zu den Eigentümern zählen *Bosch*, *Continental*, *ZF*, *Schaeffler* und *SAP*) sowie der hohe Verbreitungsgrad von *SupplyOn* in der Industrie. Eine Umfrage unter DEUTZ-Lieferanten ergab, dass die Lösungen von *SupplyOn* von vielen Lieferanten bereits genutzt werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt war das vollständige Portfolio, das alle lieferantenbezogenen Prozesse abdeckt.

1.4 Einsatz der SupplyOn-Lösungen im Qualitätsmanagement

DEUTZ entschied sich, im ersten Schritt folgende Qualitätsmanagement-Lösungen einzusetzen:

- **Performance Monitor** zur Kommunikation und Auswertung von Lieferantenbewertungsdaten, um mögliche Probleme bereits im Ansatz zu erkennen und Gegenmaßnahmen frühzeitig einzuleiten;
- **Problem Solver** zur transparenten und konsequenten Abwicklung von Reklamationen nach dem standardisierten 8D-Prozess;
- **Project Management** zur Sicherstellung eines erfolgreichen Serienstarts bereits in der Entwicklungsphase nach dem APQP-Ansatz;
- **Business Directory** zum schnellen Abruf aktueller Qualitätsmanagement- und Umwelt-Zertifikate von Lieferanten sowie für das Handling von Lieferantenselbstauskünften;
- **Management Cockpit** zur aggregierten Gesamtdarstellung aller entscheidungsrelevanten Informationen zu einem bestimmten Lieferanten;
- **Sourcing und Document Manager** für Anfragen und den Dokumentenaustausch

Um seine Wettbewerbsposition zu sichern, hat DEUTZ das konzernweite Programm MOVE ins Leben gerufen (*Motivation – Operative Exzellenz – Vision und Strategie – Effizienz*). Das Programm ist darauf ausgerichtet, flexibel auf sich verändernde konjunkturelle Entwicklungen reagieren zu können. MOVE setzt sich zusammen aus kurzfristigen Ansätzen zur Absicherung der Profitabilität und aus langfristig angelegten strukturellen Ansätzen zur nachhaltigen Ertragsverbesserung.

Die Optimierung der Wertschöpfungskette spielt in beiden Ansätzen eine wesentliche Rolle. Vor diesem Hintergrund leistet die erfolgreiche Neuausrichtung des Lieferanten-Qualitätsmanagements einen unmittelbaren Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens. Durch Prozessoptimierung, Automatisierung des Reklamationsmanagements, insgesamt höhere Systemtransparenz und Qualitätsverbesserungen konnte DEUTZ signifikante Einsparungen erzielen.

Auszug aus

Supplier Relationship Management – Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmangements

Autoren: Wieland Appelfeller, Wolfgang Buchholz

2. vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2011, ISBN: 978-3-8349-1809-3