

EINHEITLICHES MANAGEMENT EINER HETEROGENEN LIEFERANTENBASIS

Den Überblick behalten

Hochwertige Lieferanten und deren Bewertung spielen im schärfer werdenden Wettbewerb der meisten Industriebranchen eine immer wichtigere Rolle. Um die bereits heute sehr komplexe Lieferantenbasis zu beherrschen, ist man bei Knorr-Bremse einen eigenen Weg gegangen. Die Methodik des Supplier Assessments dient, systemtechnisch von SAP unterstützt, der einheitlichen und systematischen Lieferantenbewertung und erweist sich als sehr erfolgreich.

Durch die strategische Notwendigkeit von organischem Wachstum und Akquisition entstehen in vielen Unternehmen immer komplexere, heterogene Lieferantenstrukturen, die das effiziente Management erschweren. Gleichzeitig kommt dem Lieferantenmanagement angesichts des steigenden Kosten- und Qualitätsdrucks und der zunehmenden Globalisierung eine immer tragendere Rolle zu. Daher ist eine einheitliche und vor allem umfassende Systematik für die Lieferantenbewertung mit den Zie-

len, die Lieferqualität und -performance zu erhöhen, von entscheidender Bedeutung. Um eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Lieferantenauswahl zu erhalten, müssen Informationen aus verschiedenen Unternehmensbereichen zusammgeführt werden.

Soft Facts des Lieferantenmanagements

Zahlreiche Akquisitionen hatten die Lieferantenbasis der Knorr-Bremse Systeme

Christoph Müller-Stahl und Mario Leierseder,
München; **Michael Kusztal,** Ulm

für Schienenfahrzeuge (SfS) erheblich anwachsen lassen. Daher wurde es erforderlich, die bestehende Systematik der Lieferantenbewertung zu überarbeiten. Der weltweit führende Hersteller von Brems- und On-Board-Systemen für Schienenfahrzeuge erwirtschaftete 2004 mit knapp 5000 Mitarbeitern einen Umsatz von 944 Mio. Euro. Das Unternehmen erkannte, dass das Lieferantenmanagement effizienter gestaltet und besser auf die Bedürfnisse der Standorte ausgerichtet werden musste. Neben einer einheitlichen und standortübergreifend gültigen Lieferantenbewertung, die durch den Strategischen Einkauf durchgeführt wurde, waren weitere Bewertungssysteme entstanden. Zusätzlich zu den Einzellösungen an verschiedenen Standorten gab es noch eine qualitätsbezogene Einstufung der Zulieferer. ▶

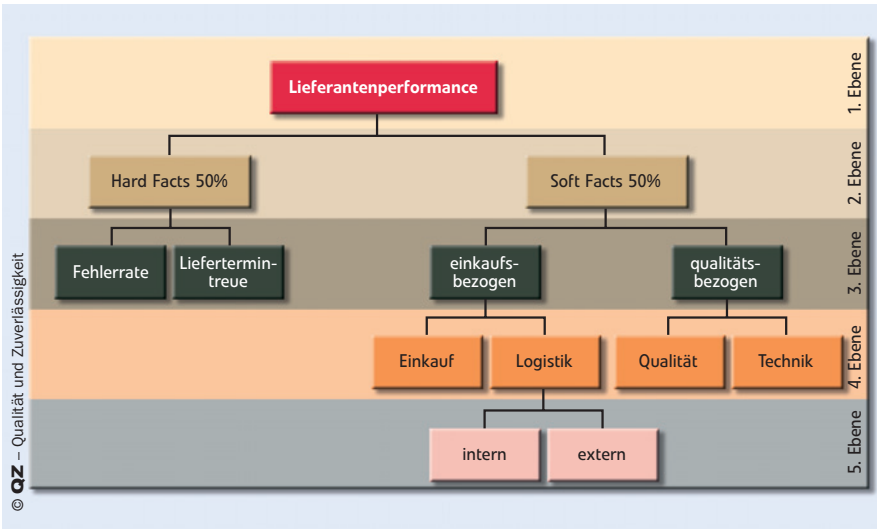


Bild 1. Die Gewichtungsebenen des Supplier Assessments von Knorr-Bremse. Jede Kategorie wird intern und extern bewertet. Die aufgezeigte Gewichtung gilt für jede Kategorie

Um die Klassifizierung transparent zu gestalten und alle vorhandenen Informationen zu nutzen, entschied man sich im vergangenen Jahr, das Lieferantenbewertungssystem völlig neu zu gestalten. Zu den wichtigsten Rahmenbedingungen für den Aufbau des neuen Systems, „Supplier Assessment“, zählen:

- Die Lieferanten sollen nicht mehr ausschließlich vom Strategischen Einkauf bewertet werden,
- der Aufwand für die internen Bewertungen soll minimal gehalten werden und
- die Anwendbarkeit der Lieferantenbewertung soll standortübergreifend sichergestellt sein.

Darüber hinaus sollten sowohl bereits bestehende Kennzahlen wie Fehlerrate und Liefertreue (Hard Facts) als auch Faktoren wie Auditergebnisse und Lieferantenselbstbewertungen (Soft Facts), die über Fragebögen ermittelt werden, in die Performance des Lieferanten einfließen. Zudem war es wichtig, auch die Lieferanten in die Bewertung mit einzubeziehen.

Basierend auf diesen Anforderungen wurde das neue System gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen TQU, Ulm, gestaltet und umgesetzt. Die Erfahrung aus verschiedensten standortübergreifenden Projekten hatte gezeigt, dass häufig nicht alle Standorte von Anfang an einbezogen werden können. Daher wurde beschlossen, das System zunächst gemeinsam mit den vier europäischen Hauptstandorten (München, Berlin, Wien und Budapest) zu entwickeln und bei ihnen einzuführen. Bei der Zu-

sammensetzung des Projektteams wurde darauf geachtet, dass alle Interessengruppen sowie Mitglieder verschiedener Standorte und der Bereiche Strategischer Einkauf, Standorteinkauf, Distribution sowie Zentrale und Lokale Qualität vertreten sind.

Standorte früh einbinden

Die Ausarbeitung der Ziele (Verbesserung von Lieferperformance und Lieferqualität) bildete die Basis des Projekts. Zu Beginn der konzeptionellen Phase wurden die Bewertungskategorien für das Supplier Assessment erarbeitet. Um eine möglichst umfassende Einschätzung des Lieferanten zu erhalten, einigte man sich auf vier Kategorien:

- Einkauf,
- Qualität,
- Logistik und
- Technologie.

Excellence in diesen Kategorien macht für Knorr-Bremse einen exzellenten Lieferanten aus. Die Kategorien wurden in Subkategorien aufgeteilt und mit gezielten Fragestellungen hinterlegt. Da bereits zu diesem Zeitpunkt die spätere Anwendbarkeit des Systems berücksichtigt werden musste, wurden aus Gründen der Vergleichbarkeit für alle Fragestellungen Scorecards mit Antwortmöglichkeiten und entsprechenden Erklärungen zum Thema als Hilfestellung hinterlegt. Später zeigte sich, dass für eine ganzheitliche Bewertung die verschiedenen Fragestellungen nötig sind, aber nicht die gleiche Relevanz haben. Aus diesem Grund wurden

Autoren

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Christoph Müller-Stahl, geb. 1978, ist im Strategischen Einkauf der Knorr-Bremse Sfs in München verantwortlich für das Einkaufscontrolling und elektronische Lösungen im Bereich Lieferantenmanagement.

Dipl.-Ing. Mario Leierseder, geb. 1977, koordiniert die Business-Excellence Aktivitäten der Münchener Knorr-Bremse Sfs GmbH. Sein Schwerpunkt ist die Bewertung des Managementsystems REX durch interne Selfassessments und durch die Bewerbung um nationale bzw. internationale Qualitätspreise.

Dipl.-Ing. Michael Kusztal, geb. 1973, ist Projektleiter und Referent bei der TQU International GmbH, Ulm. Seine Schwerpunkte sind Business Excellence, Lieferantenmanagement, Supplier Assessments und Qualitätsmanagement.

Kontakt

Michael Kusztal
T 07 31/9 37 62-0
michael.kusztal@tqu.com
www.tqu.com

alle Subkategorien und die entsprechenden Fragestellungen gegen die bestehenden Einkaufsziele gewichtet.

Um später bei der Implementierung eine größtmögliche Akzeptanz für die erarbeitete Lösung an den Standorten zu erzielen, wurden diese schon in der Anfangsphase mit in das Projekt eingebunden. Besuche an den Hauptstandorten und die Diskussion mit den zukünftigen Anwendern des Systems ermöglichten es ihnen, zusätzliche Themen und Fragestellungen in die Lieferantenbewertung mit einfließen zu lassen. Auf gleiche Weise beteiligten sich die Standorte an der Entwicklung der internen Fragestellungen und der Lieferantenselbstauskunft (einem wichtigen Element des Supplier Assessments).

Der Aufwand für die Mitarbeiter, die das Lieferantenbewertungssystem nutzen und benutzen sollen, sollte möglichst gering gehalten werden. Daher war eine softwarebasierte Lösung unumgänglich. Nachdem die wichtigsten Standorte von Knorr-Bremse bereits mit der ERP-Software von SAP arbeiten und auch Auswertungen über die Hard Facts durch SAP-Systeme realisiert sind, beschloss man, die

Lieferantenbewertung ebenfalls in dieser Umgebung zu realisieren. Allerdings erkannten die Projektbeteiligten bald, dass die erarbeiteten Ideen für das Supplier Assessment nicht ohne weiteres in die SAP-Welt integriert werden konnten. Die von SAP angebotene Standardlösung erwies sich als nicht ausreichend flexibel für die definierten Anforderungen und hätte nur mit großem Aufwand an die spezifischen Bedürfnisse angepasst werden können. Jedes gelöste Problem würde ein weiteres nach sich ziehen und die Anpassungskosten in die Höhe treiben. So erwies es sich als problematisch, die bestehende Organisations- und die damit zusammenhängende Lieferantenstruktur mit verschiedenen Lieferantennummern für gleiche Lieferanten an verschiedenen Standorten abzubilden. Eine weitere Schwierigkeit erwuchs aus der geplanten Unterscheidung zwischen zentraler und lokaler Bewertung verschiedener Kategorien.

SAP – aus der Not eine Tugend

Ausgelöst durch absehbare Probleme im Bereich der externen Befragung der Lieferanten über die angebotene Software,

kristallisierte sich in Zusammenarbeit mit SAP eine interessante Möglichkeit heraus. Das konzipierte Supplier Assessment wurde von SAP als Benchmark angesehen und wird nun als Entwicklungskooperation in eine SAP-Beratungslösung umgesetzt. Deren Übernahme in den SAP-Standard ist geplant. Trotz der laufenden Entwicklung einer verbesserten Softwarelösung konnte die Befragung bereits im Vorfeld beginnen. Aus der Sicht von Knorr-Bremse beruhte die Entscheidung, diesen Weg statt den einer intern angepassten Lösung zu gehen, im Wesentlichen auf Vorteilen bei Wartung und Releasewechsel der verknüpften SAP-Systeme sowie Verbesserungen, die auch die Nutzung der internen Bewertung betreffen. Dabei sollte das neu konzipierte Supplier Assessment auch für die Lieferanten einen Mehrwert haben. Schon frühzeitig wurde deswegen die Möglichkeit geprüft, den Lieferanten einen automatisierten Report zu ihrer spezifischen Lieferantenperformance zukommen zu lassen.

Um eine Aussage zur Performance der Lieferanten zu machen, war es erforderlich, die Gewichtungen der einzelnen Inputfaktoren zu erarbeiten. Die Gewich-

tung wurde auf vier Ebenen durchgeführt (Bild 1):

- Fragen,
- Subkategorien,
- Kategorien und
- Soft zu Hard Facts.

Die Inputfaktoren Auditergebnisse, Informationen zu Verträgen und Zertifikaten sowie die internen und externen Fragen werden dabei auf der gleichen Ebene gewichtet und später zu Subkategorien zusammengefasst. Nach der Zusammenführung aller Soft Facts erfolgt die Gewichtung gegenüber den Hard Facts, die Liefertreue und Lieferqualität beinhalten. Harte und weiche Faktoren gehen an dieser Stelle mit der gleichen Gewichtung in die Gesamtpformance eines Lieferanten ein (Bild 2).

Da in das Lieferantenbewertungssystem Informationen von vielen Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens einfließen, wurde vor der Einführung des Systems ein Handbuch für die Anwendung der gewählten SAP-Software erstellt. Ergänzt um die Hintergründe, die Vorgehensweise und die Bewertungslogik des Supplier Assessments wurde dieses für die Vorstellung der ▶

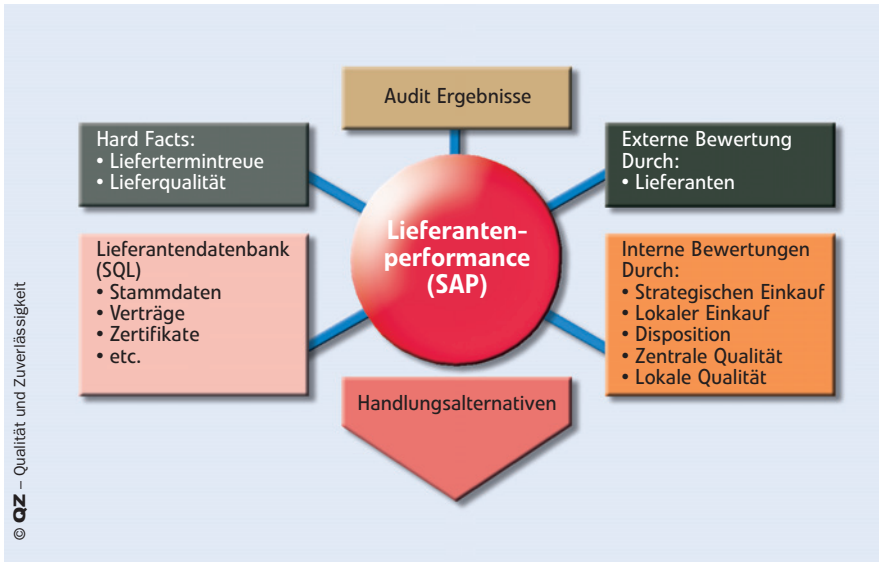


Bild 2. Ermittlung der Gesamtpformance eines Lieferanten

Lösung und das Training an den beteiligten Standorten eingesetzt. Das so durchgeführte Training wurde von den Teilnehmern als sehr hilfreich angesehen. Die interne Bewertung wurde direkt im Anschluss an das Training an den Standorten begonnen.

Um die Vorteile der in der Entwicklungskooperation entstandenen Lösung zu nutzen, wurde mit der externen Bewertung (der Lieferantenselbstauskunft) nachgeschaltet begonnen. Da im Gegensatz zur internen Bewertung jeder Lieferant bzw. die entsprechende Person nur

eine Selbstauskunft ausfüllen muss, ist dieser Teil der Bewertung nicht zeitkritisch einzustufen und wird das Projekt nicht in Verzug bringen.

Die Systematik für die Lieferantenbewertung wird weiterführend genutzt, um auf Basis der Einzelbewertungen die richtigen Entscheidungen bezüglich des Lieferanten treffen zu können. Mögliche Entscheidungsalternativen hierbei können sein:

- Bestätigung als strategischer Lieferant,
- Aufnahme als strategischer Lieferant,
- Lieferantenentwicklung, basierend auf der ermittelten Performance, und
- Abbau des Lieferanten.

Wichtig hierbei ist, dass die Entscheidungsalternative auf einer belastbaren Lieferantenbewertung beruht.

Nachdem die internen und externen Bewertungen abgeschlossen sind, werden im weiteren Verlauf die besten Lieferanten durch Vor-Ort-Besuche evaluiert und für den „Supplier Award“ von Knorr-Bremse Systeme für Schienenfahrzeuge vorgeschlagen, der im Herbst dieses Jahres erstmals vergeben wird. □