

Berichte aus der Betriebswirtschaft

Marc Helmold

**Best-in-Class Lieferantenmanagement
in der Automobilindustrie**

Handbuch der strategischen Lieferantenentwicklung

Shaker Verlag
Aachen 2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2010

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8322-8757-3

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Zusammenfassung

Das strategische Lieferantenmanagement wird derzeit vor grundlegende Herausforderungen gestellt und stößt seit einigen Jahren zunehmend auf das Interesse von Wissenschaft und Praxis. Zum einen resultieren aus der Wirtschaftskrise Insolvenzen, Kooperationen und Übernahmen, zum anderen lassen sich Trends in der Automobilindustrie wie die zunehmende Globalisierung oder das Outsourcing von Dienstleistungen und Produkten beobachten, welche die Abhängigkeit von Lieferanten signifikant erhöhen. Dies geht einher mit der stark wachsenden Modularisierung, was zu einer sich verringernenden Wertschöpfung und Fertigungstiefe des eigenen Unternehmens führt.

Dieser Trend wirkt sich auf die gesamte Wertschöpfungskette von der Entwicklung bis zum After Sales aus. Viele Unternehmen haben eine Wertschöpfung, die 30% meist nicht mehr übersteigt; ebenso werden Entwicklungsleistungen von Produkten und Werkzeugen und Maschinen vermehrt an Lieferanten im Rahmen einer frühen Einbindung durch „Early Supplier Involvement“ oder „Simultaneous Engineering“ an die Zulieferer abgegeben. Als Konsequenz wird die Vernetzung mit strategischen Lieferanten immer wichtiger; somit hat der Stellenwert des Einkaufs und des Lieferantenmanagements eine zentrale Rolle eingenommen. Daher gelten alte Paradigmen, dass der Einkauf ausschließlich für die Beschaffung von Gütern und Reduzierung von Materialkosten zuständig ist, als überholt. Neue Technologien, Innovationen, gesetzliche und ökologische Determinanten erfordern Lieferanten, die in dem Wertschöpfungsprozess der Kunden fest integriert sind.

Das übergreifende Ziel des strategischen Lieferantenmanagements ist die Erfüllung der Kundenzufriedenheit und hat also demnach die Aufgabe, die Lieferanten so zu steuern, dass die unternehmenseigenen Liefer-, Kosten- und Qualitätsziele optimal erfüllt werden können. Auf diese Weise können sich Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil schaffen und sich von ihren Wettbewerbern abgrenzen.

Das Buch „Best-in-class Lieferantenmanagement in der Automobilindustrie“ zeichnet sich dadurch aus, dass es theoretische und praktische Ansätze verbindet. Die Erfahrungen des Autors als Führungskraft in amerikanischen, deutschen und

japanischen Unternehmen ermöglichten ihm, Unterschiede herauszustellen und kulturelle Aspekte mit einzubringen.

In diesem Zusammenhang wird ersichtlich, dass Methoden und Werkzeuge des Toyota Produktionssystems innerhalb der Automobilindustrie führend sind und von allen Unternehmen im OEM oder Zulieferbereich angewandt werden.

Anhand von ausgewählten Praxisbeispielen ist ersichtlich, dass nachhaltige Verbesserungen im Lieferantenmanagement möglich sind, wenn die Methoden und Werkzeuge des Lieferantenmanagements effizient eingesetzt werden. Die Beispiele zeigen auch, dass erfolgreiche Unternehmen diese Konzepte so angepasst haben, dass diese auf die eigenen Belange des Unternehmens ausgerichtet sind (Customization).

Ziel dieses Handbuchs soll es daher sein, Fragen des strategischen Lieferantenmanagements in systematischer Form aufzubereiten. Das Buch ist sowohl an Praktiker als auch an Wissenschaftler gerichtet, die sich mit dem Thema auseinandersetzen. Führungskräfte im Einkauf, die Ihren Einkauf und Ihr Lieferantenmanagement umstrukturieren wollen, sollten dieses Handbuch lesen.

Im ersten Kapitel steht der Begriff des strategischen Lieferantenmanagements und seine Determinanten im Vordergrund. Ein wesentlicher Aspekt nimmt hier die Erfüllung der Kundenzufriedenheit als oberstes Gebot ein. Unter Berücksichtigung kultureller Aspekte werden Unterschiede von Lieferantenmanagementsystemen in japanischen, deutschen und amerikanischen Unternehmen hervorgehoben. Im zweiten Kapitel wird auf die Notwendigkeit der Vernetzung vom strategischen Einkauf und Lieferantenmanagement hingewiesen, da der Einkauf alle Fragen des Lieferantenmanagements vereint.

Im dritten Kapitel werden ausgewählte Managementmethoden und Qualitätswerkzeuge aus der Praxis mit Beispielen dargestellt. Hier wird neben einer Reihe von in der Praxis bewährten Methoden auf die Notwendigkeit von Präventiv- und begleitenden Maßnahmen eingegangen, die nachhaltige Ergebnisse und Verbesserungen hervorbringen.

Im vierten Kapitel werden die Prinzipien der schlanken Produktion und Six Sigma als zwei der herausragenden Erfolgsfaktoren im strategischen Lieferantenmanagement behandelt.

Das fünfte Kapitel fokussiert auf besondere Themenbereiche, wie z.B. Projektmanagement und das Anforderungsprofil an Lieferantenmanager, gefolgt von Kennzahlen zur Messung in Kapitel sechs.

Das siebte Kapitel stellt als Fazit heraus, dass Unternehmen sich nur differenzieren können, wenn diese Ihre Lieferantenbeziehungen strategisch gestalten. Nur durch eine effiziente und gesamtheitliche Steuerung des Wertschöpfungsnetzwerkes können sich Unternehmen differenzieren und ihre Prozesskosten optimal gestalten. Nur durch stetige Verbesserungen innerhalb der Lieferkette und durch ein best-in-class Materialgruppen- und Lieferantenmanagement gelingt es der eigenen Unternehmung einen bedeutsamen und wahrgenommenen Vorteil zu erzielen.