

# **Lieferantenmanagement mit Internettechnologien**

*Prof. Dr. Folker Roland*

*Professur für Betriebswirtschaftslehre  
Schwerpunkt Logistikmanagement  
Hochschule Harz  
Friedrichstr. 57-59  
38855 Wernigerode*

## *Zusammenfassung*

*Zwei Themen spielen im Hinblick auf die Zukunft der industriellen Beschaffung eine besondere Rolle: Der zunehmende Einsatz von Internettechnologien und die Gestaltung von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen. In diesem Beitrag wird untersucht, inwiefern Internettechnologien im Rahmen des Lieferantenmanagements – und hierbei insbesondere bei verschiedenen Arten der Lieferantenbewertung – eingesetzt werden können. Dabei wird deutlich, dass diese Technologien einige Aspekte des Lieferantenmanagements effektiver und effizienter, andere überhaupt erst möglich machen.*

**Inhalt**

- 1 Einleitung
  - 2 Grundlagen
    - 2.1 Lieferantenmanagement
    - 2.2 Internettechnologien
  - 3 Lieferantenbewertung
    - 3.1 Methoden der Lieferantenbewertung
    - 3.2 Arten der Lieferantenbewertung
      - 3.2.1 Lieferantenanalyse
      - 3.2.2 Lieferantenkontrolle
  - 4 Lieferantenmanagement auf der Basis der Lieferantenbewertung
  - 5 Schlussbetrachtung
- Literatur

## 1 Einleitung

Zwei Themenschwerpunkte spielen in der Diskussion über die Zukunft der industriellen Beschaffung zur Zeit eine besondere Rolle: Die Frage der zukünftigen Gestaltung von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen und die Aufgabe der Weiterentwicklung der Beschaffungsprozesse durch die Integration von Internettechnologien.

Im Zusammenhang mit der Gestaltung von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen wurden in der Vergangenheit Begriffe wie das *Supply Chain Management*, das *Beziehungsmanagement* und das aus dem *Customer Relationship Management* für die Beschaffungsseite abgeleitete *Supplier Relationship Management* eingeführt. All diese Konzepte beschäftigen sich (teilweise hauptsächlich, teilweise am Rande) mit verschiedenen Aspekten der Frage, wie Beziehungen zwischen industriellen Zulieferern und Abnehmern entlang der Wertschöpfungskette geplant, gestaltet, gesteuert und auf eine möglichst dauerhafte Basis gestellt werden können. Abschnitt 2.1 setzt sich mit diesen Konzepten auseinander und stellt sie den in der Vergangenheit bereits verwendeten Begriffen „Lieferantenpolitik“, „Wertschöpfungspartnerschaften“ und „Lieferantenmanagement“ gegenüber. Ein einführender Überblick über grundlegende Einsatzbereiche von Internettechnologien (Internet, Intranets und Extranets) folgt in Abschnitt 2.2.

Im 3. Kapitel steht die Lieferantenbewertung als Grundlage eines effektiven und effizienten Lieferantenmanagements im Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei werden neben Methoden der Lieferantenbewertung (Abschnitt 3.1) verschiedene Arten der Lieferantenbewertung vorgestellt, die zum einen den gezielten Aufbau von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen (Lieferantenanalyse, Abschnitt 3.2.1) und zum anderen die Kontrolle der Lieferantenleistungen (Abschnitt 3.2.2) unterstützen. In diesem Rahmen wird der Einsatz der Internettechnologien auf den verschiedenen Stufen der Lieferantenbewertung erörtert.

Im vierten Abschnitt werden die Möglichkeiten eines operativen und strategischen Lieferantenmanagements auf der Basis der im Rahmen der Lieferantenbewertung gewonnenen Informationen und seine Unterstützung durch Tools, die auf Internettechnologien basieren, diskutiert, bevor zum Abschluss ein Fazit zum Stand des Einsatzes von Internettechnologien im Rahmen des Lieferantenmanagements gezogen wird.

## 2 Grundlagen

### 2.1 Lieferantenmanagement

Die aktive Gestaltung von Geschäftsbeziehungen spielt im modernen Marketing eine bedeutende Rolle. Hierbei wird dem langfristigen Aufbau und der Pflege von Kundenbeziehungen im Vergleich zu traditionellen Konzepten, die eher auf die kurzfristige Anbahnung einzelner Transaktionen mit einer Vielzahl von Kunden

fokussiert waren, ein größeres Gewicht beigemessen (vgl. Stölzle, W.; Heusler, K. F.: 2002, S. 22f.). Die in diesem Zusammenhang verwendeten Begriffe wie „Customer Relationship Management“ oder „Relationship Marketing“<sup>1</sup> machen deutlich, dass zunächst die Absatzseite eines Unternehmens im Mittelpunkt der Betrachtung stand.

In den vergangenen Jahren wurde verstärkt untersucht, inwiefern sich die Konzepte zur Gestaltung der Geschäftsbeziehungen auf die Beschaffungsseite eines Unternehmens – benutzt werden in diesem Zusammenhang häufig die Begriffe „Beziehungsmanagement“ oder „Supplier Relationship Management“ – übertragen lassen. Das Beziehungsmanagement beinhaltet dabei „die aufeinander abgestimmte Gesamtheit der Grundsätze, Leitbilder und Einzelmaßnahmen zur langfristig zielgerichteten Analyse, Selektion, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen“ (Diller, H.: 1997, S. 572f., siehe auch Large, R.: 2000, S. 36). Eine auf diesen Grundsätzen beruhende Geschäftsbeziehung lässt sich von einer rein marktlichen Zulieferbeziehung unterscheiden, die nicht auf Dauer angelegt ist.<sup>2</sup>

Der Begriff des „Supplier Relationship Management“ wurde in Reaktion auf das „Customer Relationship Management“ für das Management von langfristigen Geschäftsbeziehungen mit einem Zulieferer geprägt. Ohne dass sich bislang eine allgemein verwendete Definition herausgebildet hätte, kann als möglicher Kern des Begriffes die integrative Betrachtung einer Geschäftsbeziehung aus der Sicht eines Abnehmers verstanden werden, bei der die Bewertung von isolierten Einzeltransaktionen einer Gesamtsicht auf die Geschäftsbeziehung weicht (vgl. Stölzle, W.; Heusler, K. F.: 2002, S. 25).

Auch der hier verwendete Begriff des Lieferantenmanagements wird nicht einheitlich definiert. Er lässt sich als „Management der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung“ beschreiben (Large, R.: 2000, S. 36), wodurch die enge Verbindung zum „Beziehungsmanagement“ und zu dem „Supplier Relationship Management“ deutlich wird. Das Lieferantenmanagement umfasst die Suche nach Lieferanten, deren Vorauswahl, den Aufbau sowie die Kontrolle und Steuerung einer Lieferanten-Abnehmer-Beziehung (vgl. Large, R.: 2000, S. 37). In die Betrachtung werden dabei aber auch Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und ihren Zulieferern einbezogen, die die recht eng gefassten Bedingungen, die das „Beziehungsmanagement“ oder das „Customer Relationship Management“ an Geschäftsbeziehungen stellen, nicht erfüllen. Beispielsweise besteht für das Lieferantenmanagement nicht

---

<sup>1</sup> Nach BRUHN umfasst das Relationship Marketing „sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen“ (Bruhn, M.: 2001, S. 9). Das „Customer Relationship Management“ wird in der Literatur sehr unterschiedlich definiert, wobei häufig auch ähnliche oder gleiche Definitionen wie beim Relationship Marketing verwendet werden.

<sup>2</sup> Zu Merkmalen zur Abgrenzung einer partnerschaftlichen gegenüber einer rein marktlichen Lieferantenbeziehung vgl. Stölzle, W.: 2000, S. 7, der sich dabei auf eine Veröffentlichung von Groves, G.; Valsamakis, V.: 1998, S. 53, bezieht.

zwangsläufig die Bedingung, dass die Geschäftsbeziehung aus der Sicht beider Partner auf Dauer angelegt sein muss.

Es stellt sich die Frage, inwiefern in der Vergangenheit bereits Ansätze bestanden, die ähnliche Ziele wie die vorgestellten Konzepte verfolgten. Seit mehreren Jahrzehnten sind Konzepte zur Zusammenarbeit mit so genannten „Stammlieferanten“ bekannt, durch die sich ein Unternehmen dauerhaft die Versorgung mit Objekten sichert, die von einem festen Stamm leistungsfähiger Lieferanten beschafft werden. Dabei besteht von beiden Seiten ein großes Interesse, dass die Leistungsfähigkeit der einbezogenen Unternehmen beibehalten bzw. gesteigert wird und dass die Unternehmen z. B. in Logistik- oder Entwicklungsprozesse ihrer Marktpartner eingebunden werden (vgl. z. B. Arnolds, H.; Heege, F., Tussing, W.: 1993, S. 314f.).

Im Rahmen des Beschaffungsmarketings werden seit langem Instrumente der Lieferantenpolitik wie die Lieferantenwerbung, -pflege, -förderung, -entwicklung und -erziehung diskutiert, die das Management von Zulieferer-Abnehmerbeziehungen betreffen (vgl. z. B. Arnolds, H.; Heege, F., Tussing, W.: 1993, S. 319ff.).

Zu Beginn der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts wurden Entwicklungs- und Wertschöpfungspartnerschaften intensiv analysiert. Diese beinhalteten Konzepte einer engen Zusammenarbeit zwischen Zulieferern und Abnehmern z. B. in den Bereichen Forschung und Entwicklung („Simultaneous Engineering“), Logistik („Just-in-time-Zulieferung“) oder Qualitätsmanagement im Rahmen langfristiger Verträge (vgl. Roland, F.: 1993, S. 162ff.).

Es lässt sich somit konstatieren, dass die derzeit diskutierten Konzepte des Managements von Geschäftsbeziehungen nicht in jeder Hinsicht völlig neu sind – wohl aber der Versuch einer integrativen systematischen Analyse der einzelnen Geschäftsbeziehung aus der Sicht des abnehmenden Unternehmens.

## 2.2 Internettechnologien

Als **Internet** kann der globale Verbund von miteinander vernetzten Computern verstanden werden, die ein gemeinsames Kommunikationsprotokoll „Transmission Control Protocol/Internet Protocol“ (TCP/IP) zum Austausch von Daten verwenden. Zum Internet gehört neben dem Versenden von Nachrichten (eMail) oder Dateien (FTP) sowie dem Betreiben von Diskussionsforen (Newsgroups) auch das World Wide Web (WWW). Dieser Dienst wird häufig als Kern des Internets wahrgenommen und ermöglicht die Übertragung von Bildschirmseiten von entfernten Rechnern auf den eigenen Computer und ihre Anzeige (vgl. Bogaschewsky, R.; Kracke, U.: 1999, S. 52ff.).

Für die Beschaffung ist das WWW in erster Linie im Rahmen der Beschaffungsmarktforschung von Bedeutung. Neben der Erhöhung der Markttransparenz (Suchen/Finden geeigneter Beschaffungsobjekte und ihrer Lieferanten) lassen sich umfangreiche Informationen über beschaffungsrelevante Aspekte (Daten über Länder, Branchen/Märkte, Lieferanten sowie Beschaffungsobjekte und ihre Eigen-

schaften und Preise) im WWW finden. Während geringe Kosten für einen Einsatz des WWW sprechen, sind Aktualität und Vertrauenswürdigkeit der frei zugänglichen Informationen als teilweise problematisch einzustufen. Daneben schränken Probleme mit der Qualität (Durchsatz, Störanfälligkeit) und der Geheimhaltung sowie der Sicherheit der übermittelten Daten (z. B. im Hinblick auf Computerviren) den weitergehenden Einsatz des öffentlichen Internets im Rahmen der betrieblichen Beschaffung ein.

Als **Intranets** werden Informations- und Kommunikationssysteme in Unternehmen bezeichnet, die auf der Technologie des (öffentlichen) Internets basieren. Mit Hilfe der bekannten benutzerfreundlichen Oberfläche können unternehmensweit Informationen bereitgestellt und Nachrichten und Dateien verschickt werden. Dabei lassen sich die genannten Probleme des öffentlichen Internets auf ein Minimum reduzieren. Zusätzlich zur Informationsbereitstellung besteht die Möglichkeit, konventionelle betriebliche Systeme und eigene Intranet-Anwendungen zu integrieren (vgl. Bogaschewsky, R.; Kracke, U.: 1999, S. 74ff.).

Für die Beschaffung bedeutet dies, dass das Intranet den gesamten internen Beschaffungsprozess unterstützen kann. Im Rahmen der Informationsbereitstellung lassen sich die relevanten Informationen – auch in verdichteter/aufbereiteter Form – anderen Mitarbeitern bzw. Abteilungen zur Verfügung stellen. Beispiele hierfür sind Erkenntnisse der Beschaffungsmarktforschung und Informationen, die die internen Beschaffungsprozesse betreffen (wie betriebliche Beschaffungsrichtlinien und -abläufe, Absatzdaten, Stücklisten und technische Zeichnungen, Verpackungsvorschriften, Musterverträge oder Bewertungen bestehender und potenzieller Lieferanten). Auf diese Weise besteht die Möglichkeit, das Intranet zu einer betrieblichen Wissensbasis zu entwickeln, durch die zum einen eine abteilungs- und bereichsübergreifende Informationsbereitstellung möglich wird und zum anderen die Vorteile zentraler und dezentraler Beschaffungsorganisationsstrukturen miteinander verbunden werden können (vgl. hierzu Roland, F.: 1993, S. 94ff.). In das betriebliche Intranet lassen sich zusätzlich Schnittstellen zu den herkömmlichen Bestellsystemen (die häufig Module von Enterprise Resource Planning-Systemen wie z. B. SAP R/3 sind) und zu modernen Desktop Purchasing Systemen integrieren. Derartige Möglichkeiten betrieblicher Informationssysteme werden schon seit langem als Voraussetzung einer effektiven und effizienten Beschaffung angesehen (vgl. Bloech, J.: 1986, S. 125ff. bzw. Bloech, J.: 1992, S. 37ff.).

Durch die Verbindung von Intranets von Geschäftspartnern (Lieferanten, Kunden, Logistik- und Finanzdienstleistern etc.) entsteht ein **Extranet**, wobei den Partnern in der Regel nur ausgewählte Ausschnitte der Intranets zugänglich gemacht werden. Typische Informationen, die im Rahmen dieser kollaborativ orientierten Systeme ausgetauscht werden, sind Kapazitäts- und Bedarfszahlen der am Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen im Rahmen eines (operativen) Supply Chain Managements sowie Dateien (z. B. mit Konstruktionszeichnungen), die im Zusammenhang mit Entwicklungspartnerschaften zwischen Unternehmen benötigt werden. Hierbei arbeiten Kunden und Lieferanten in Forschung und Ent-

wicklung, Qualitätssicherung, Einkauf, Produktion sowie Logistik partnerschaftlich zusammen (vgl. Bogaschewsky, R.: 2002b: S. 12f.). Zur Erhöhung von Zuverlässigkeit, Datenübertragungsgeschwindigkeit und Sicherheitsniveau ersetzen teilweise Virtual Private Networks – wie das von der European Network Exchange Company für die europäische Automobilindustrie betriebene – bi- oder multilaterale Extranets. Auf den spezifischen Einsatz der Internettechnologien wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

### 3 Lieferantenbewertung

#### 3.1 Methoden der Lieferantenbewertung

Ein effizientes und effektives Lieferantenmanagement muss sich auf eine solide Informationsbasis stützen können, um Situationen adäquat beurteilen und hieraus die richtigen Maßnahmen ableiten zu können. Den Kern der Informationssammlung und -aufbereitung für das Lieferantenmanagement bildet dabei die Lieferantenbewertung, die in diesem Abschnitt näher betrachtet wird. Dabei wird zunächst auf grundlegende Methoden der Lieferantenbewertung eingegangen, da diese prinzipiell bei verschiedenen Arten der Lieferantenbewertung eingesetzt werden können. Anschließend werden die verschiedenen Arten der Lieferantenbewertung vorgestellt, die sich – wenn auch nicht überschneidungsfrei – den einzelnen Phasen der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung zuordnen lassen.

Zur Unterstützung der Lieferantenbeurteilung stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Am weitesten verbreitet sind numerischen Verfahren, die sich an der Vorgehensweise der Nutzwertanalyse orientieren, mit deren Hilfe unterschiedliche qualitative und quantitative Faktoren sowie verschiedene Zielsetzungen (z. B. Qualitäts-, Sicherheits-, Kostenziele) gemeinsam berücksichtigt werden können (zur Definition der Nutzwertanalyse vgl. Zangemeister, C.: 1976, S. 45).

Die Nutzwertanalyse besteht aus fünf Verfahrensschritten (vgl. Götze, U.; Bloech, J.: 2002, S. 180ff.). Im Rahmen der **Zielkriterienbestimmung** sind operationale Zielkriterien zu formulieren, deren Erfüllung mit Hilfe nominaler, ordinaler oder kardinaler Skalenniveaus ausgedrückt werden kann. Beispiele für derartige Zielkriterien sind bei der Lieferantenbewertung die Qualitätssicherung oder die Innovationsfähigkeit der Lieferanten. Bei der Zielkriterienbestimmung sollte das zu Grunde liegende Zielsystem sorgfältig analysiert werden, um die Zielgrößen aufspalten und eine mehrstufige Zielhierarchie aufbauen zu können. Die Qualitätssicherung lässt sich beispielsweise in die Teilkriterien „Qualitätsleistung“, „Qualitätsfähigkeit“ und „Zusammenarbeit im Qualitätsbereich“, die Qualitätsfähigkeit wiederum in die Komponenten „organisatorische und technische Möglichkeiten“, „Maßnahmen bei der Planung, Herstellung und Auslieferung“ sowie „Maßnahmen zur Sicherstellung einer systematischen Fehleranalyse und einer permanenten Qualitätsverbesserung“ unterteilen. Im zweiten Schritt, der

**Zielkriteriengewichtung**, sind sämtliche Zielkriterien innerhalb ihrer Hierarchieebenen miteinander zu vergleichen und ihrer Bedeutung entsprechend zu gewichten. Bei der **Teilnutzenbestimmung** müssen für jede Alternative und jedes Kriterium auf der untersten Ebene die Ausprägungen ermittelt und bewertet werden. Anschließend sind die ermittelten Zielerreichungswerte in Teilnutzenwerte zu transformieren, wobei zur besseren Nachvollziehbarkeit Transformationsfunktionen verwendet werden sollten (zu Typen von Transaktionsfunktionen und einem Beispiel zu deren Einsatz vgl. Götze, U.; Bloech, J.: 2002, S. 183ff.). Die **Nutzwertermittlung** erfolgt dann, indem zunächst die Teilnutzenwerte mit ihren Gewichten multipliziert und diese gewichteten Teilnutzen anschließend zum Gesamtnutzwert addiert werden. Im Rahmen der **Beurteilung der Vorteilhaftigkeit** werden die Ergebnisse analysiert. Es lässt sich dabei vergleichen, inwieweit die unterschiedlichen Alternativen den gestellten Anforderungen gerecht werden.

In der Literatur werden zahlreiche Ausprägungen und Abwandlungen der Nutzwertanalyse als Instrument zur Lieferantenbewertung (z. B. unter den Namen „Notensysteme“, „Punktbewertungsverfahren“, „Scoring-Modell“, „weighted-point-method“, „Indexverfahren“ oder „Lieferantenkennzahlenverfahren“) diskutiert, deren Vorgehensweisen mehr oder weniger der hier beschriebenen ähneln.

Gemeinsam ist all diesen numerischen Verfahren, dass sie mit Zahlen arbeiten, mit deren Hilfe subjektive Bewertungen ausgedrückt werden sollen (vgl. Koppelman, U.: 2000, S. 269). Dabei suggerieren die Zahlen eine Genauigkeit der Bewertung, die durch subjektive Einschätzungen und Beurteilungen (vor allem in den Phasen der Zielkriterienbestimmung, Zielkriteriengewichtung und Teilnutzenbestimmung) in den meisten Fällen nicht besteht. Außerdem ist in vielen Fällen die geforderte Unabhängigkeit der Zielkriterien einer Hierarchieebene nicht gewährleistet.

Neben den numerischen Verfahren existieren weitere qualitative Darstellungsformen, wie z. B. spezielle Checklisten, Profiltechniken und Portfoliomethoden.

Ergänzt werden diese qualitativen Verfahren durch einige quantitative Methoden (wie z. B. Bilanzanalysen, Preis- und Kostenentscheidungsanalysen, Optimierungsverfahren wie die Lineare Optimierung oder Kennzahlenverfahren), die sich häufig auf spezielle Entscheidungssituationen (z. B. den Angebotsvergleich) beziehen (zu einem Überblick über Verfahren der Lieferantenbewertung vgl. Koppelman, U.: 2000, S. 266ff.).

## 3.2 Arten der Lieferantenbewertung

### 3.2.1 Lieferantenanalyse

Traditionell wird die Lieferantenbewertung in die Lieferantenkontrolle und die Lieferantenanalyse unterteilt. Die *Lieferantenkontrolle* hat die Aufgabe, festzustellen, inwieweit die bestehenden Lieferanten die Anforderungen erfüllen, die an sie und die von ihnen gelieferten Objekte gestellt wurden. Die *Lieferantenanalyse* er-

streckt sich dagegen nicht nur auf diese Lieferanten, sondern auch auf potenzielle und bezieht dabei auch weitere, anforderungsunabhängige Kriterien in die Betrachtung ein.

Im Folgenden sollen die Arten der Lieferantenbewertung nach den Phasen der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung<sup>3</sup> gegliedert werden (vgl. Abbildung 1), so dass zunächst Bewertungsarten vorgestellt werden, die der Lieferantanalyse zuzuordnen sind.

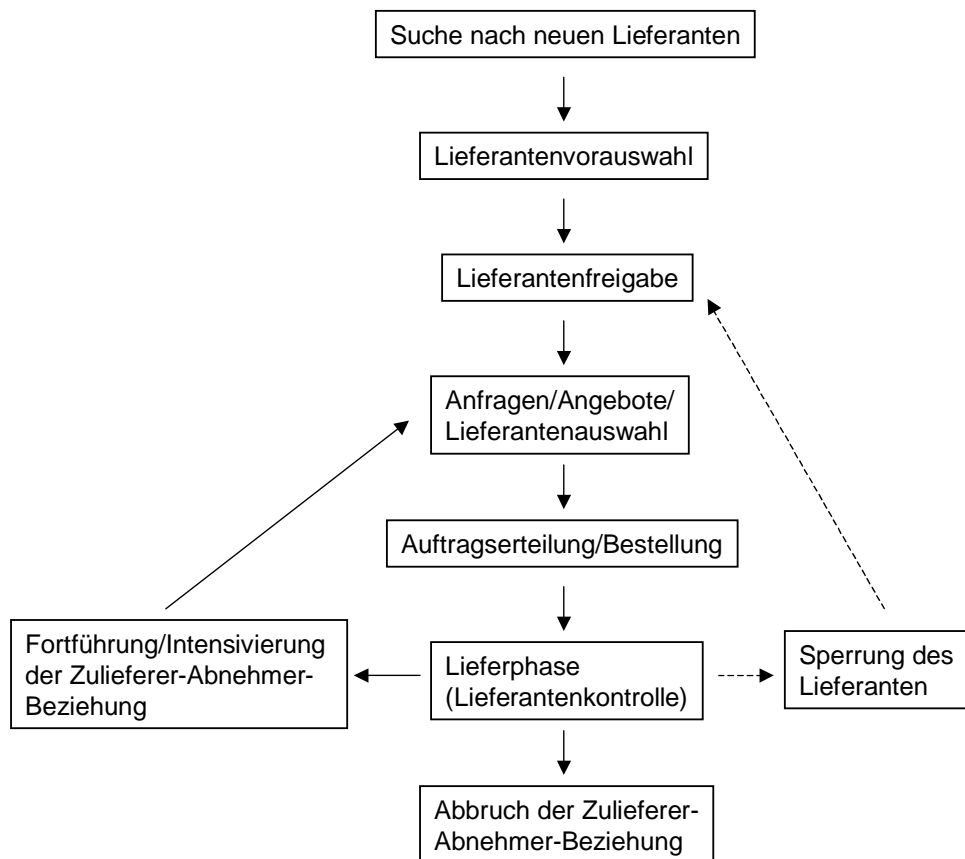


Abb. 1: Phasen der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung

#### *Phase 1: Suche nach neuen Lieferanten*

Grundsätzlich gehört die Suche nach leistungsfähigen Lieferanten zu den Hauptaufgaben der Beschaffung in einem Unternehmen. Eine breite Basis leistungsfähiger (bestehender oder potenzieller) Lieferanten erhöht die Flexibilität bei der Lieferantenauswahl und hilft durch den Aufbau glaubhafter Alternativen grundsätzlich, Anreize bei bestehenden Lieferanten zu setzen, ihr Potenzial (im Hinblick auf Kosten und Leistungen) auszuschöpfen und Maßnahmen zur Erhöhung der eigenen Leistungsfähigkeit und/oder im Hinblick auf Kostensenkungen zu ergreifen. Da die Suche nach neuen Lieferanten bezüglich einer sinnvollen Nutzen/Kosten-

<sup>3</sup> Vgl. hierzu auch eine etwas abweichende Darstellung von Large, R.: 2000, S. 132.

Relation zu erfolgen hat, konzentriert sie sich in der Regel auf folgende Situationen (zu dem der Einteilung zu Grunde liegenden Kaufklassenansatz vgl. Robinson, P.J.; Faris, C.W.; Wind, Y.: 1967, S. 14ff.):

- Für den Fall eines Neukaufs bestehen keine Erfahrungen mit dem betreffenden Beschaffungsobjekt, so dass Lieferanten für diese grundsätzlich neuen Beschaffungsobjekte zu finden sind. Neben bestehenden Lieferanten, die ihr Lieferspektrum auf die neuen Objekte ausdehnen könnten, kommen hierfür natürlich vor allem neue Lieferanten in Frage.
- Ähnlich wie beim Neukauf können auch beim modifizierten Wiederholungskauf Lieferanten gefragt sein, die konkrete technologisch neue Lösungen (z. B. im Hinblick auf alternative Fertigungsverfahren oder Werkstoffe) umsetzen können. Die Beantwortung der Frage, in welchem Umfang komplett neue Lieferanten hinzugezogen werden sollten, hängt auch davon ab, inwieweit die bestehenden Lieferanten in der Lage sind, sich an die geänderten Anforderungen anzupassen.
- Beim reinen Wiederholungskauf oder in Phasen laufender langfristiger Lieferverträge besteht vor allem dann ein Bedarf, neue Lieferanten hinzuzuziehen, wenn Unzufriedenheit mit Leistungen der Lieferanten besteht, wobei sich diese Unzufriedenheit im Falle des Wiederholungskaufes auch auf das Preisniveau beziehen kann. Trotzdem sollte auf die Suche nach Alternativen auch dann nicht vollständig verzichtet werden, wenn man mit den Leistungen und Preisen der bestehenden Lieferanten zufrieden ist, da eine möglichst objektive Beurteilung von Lieferantenleistungen (und Preisen) nur möglich ist, wenn Transparenz über alternative Liefermöglichkeiten besteht.

Wie im Abschnitt 2.2 bereits angedeutet, bietet das Internet vielfältige Möglichkeiten zur Suche/zum Finden neuer Lieferanten. Beispiele hierfür sind die Homepages von Informationsdiensten wie „Wer liefert was“ ([www.wlw.de](http://www.wlw.de)), Informationsbrokern ([www.infobroker.de](http://www.infobroker.de)) oder von elektronischen Marktplätzen wie dem der Allocation Network GmbH ([www.allocation.net](http://www.allocation.net)) oder der econia.com AG ([www.econia.com](http://www.econia.com))<sup>4</sup>. Eine Voraussetzung für das punktgenaue Finden geeigneter Lieferanten für definierte Beschaffungsobjekte ist der Einsatz von standardisierten Produktklassifikationen. Mit eClass ([www.eclass.de](http://www.eclass.de)) und UNSPSC<sup>5</sup> ([www.unspsc.com](http://www.unspsc.com)) stehen zwei Klassifikationsansätze zur Verfügung, die sich eine umfassende, brachenübergreifende Klassifikation von Produkten bzw. Arbeitsgebieten zum Ziel gesetzt haben. Dabei verfolgen eClass und UNSPSC verschiedene Zielsetzungen, können sich aber gegenseitig ergänzen. Das (modernere) eClass-Konzept besteht darin, über Sachmerkmalsleisten und Basismerkmalsleisten ein-

<sup>4</sup> Zu einem Überblick über deutschsprachige Online-Marktplätze vgl. Bogaschewsky, R.; Müller, H.: 2003, S. 48ff.

<sup>5</sup> Auf Grund von strittigen Lizenzfragen existieren zwei Versionen des UNSPSC-Codes, wobei UNSPSC im einen Fall als Abkürzung für „United Nations Standard Product and Services Code“ und im anderen Fall für „Universal Standard Product and Services Code“ steht, vgl. Manz, U.: 2002, S. 39f.

eindeutige Identifizierungen zu gewährleisten, durch die ein schneller Überblick über Lieferanten und ihre Angebote und das Finden neuer Lieferanten für detailliert definierte Objekte möglich werden (vgl. o.V.: 2001, S. 40f.). Bei UNSPSC wird die Klassifikation in Kombination mit dem DUNS-Code (eine Lieferantenklassifikation von Dun & Bradstreet) und dem SIC-Code verwendet, der jedes Unternehmen entsprechend seiner Arbeitsgebiete einer Branche zuordnet. Hierdurch wird ein weit verzweigtes Unternehmen E-Commerce-fähig, indem über die Verschlüsselungen Lieferanten, Materialgruppen und Rahmenverträge allen Unternehmensbereichen und/oder Tochterunternehmen zugänglich gemacht werden (vgl. o.V.: 2001, S. 40f.). Ein weiterer Unterschied zwischen den beiden Codes besteht darin, dass die Verwendung der in Deutschland entwickelten eClass-Klassifikation für die Anwender kostenlos ist, während für die Benutzung des UNSPSC-Codes Lizenzgebühren zu entrichten sind.

Außer durch eigene Aktivitäten wird die Beschaffung eines Unternehmens natürlich auch durch Marketingaktivitäten potenzieller Lieferanten (z. B. über Werbebroschüren oder Messeauftritte) auf diese aufmerksam.

### *Phase 2: Vorauswahl der Lieferanten*

Im Rahmen der Vorauswahl werden in einem nächsten Schritt allgemein verfügbare sowie spezielle Informationen hinsichtlich interessant erscheinender Lieferanten und ihrer Objekte eingeholt. Hierfür stehen verschiedene Quellen bereit:

- Zum einen lassen sich über die gleichen Quellen, bei denen die Lieferanten entdeckt wurden, weitere Informationen z. B. hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer wirtschaftlichen Situation – teilweise kostenlos, teilweise gegen Gebühr – beschaffen. Beispielsweise stellt das SAS Institute, ein Spezialist für Warehousing- und Analysesoftware in Verbindung mit Dun & Bradstreet detaillierte Wirtschaftsinformationen über das Geschäftsverhalten von über 60 Mio. Firmen sowie deren Verflechtungen untereinander bereit und unterbreitet Prognosen über die Zuverlässigkeit von Lieferanten (vgl. Bülow, D.: 2002, S. 52f.). Auf der Basis dieser Informationen sollte zunächst geprüft werden, ob das Unternehmen überhaupt als Lieferant in Frage kommt.
- Eine weitere Möglichkeit der Beschaffung detaillierter Informationen besteht im Einsatz von Fragebögen, die von potenziellen Lieferanten zu beantworten sind. In den Fragebögen können zum einen Details bezüglich der bereits aus allgemeinen Quellen gewonnenen Informationen und zum anderen weitere Daten, z. B. im Hinblick auf Ansprechpartner, die Organisationsstruktur, Mitarbeiterzahlen und -struktur, Qualitätssicherungs- und Logistiksysteme, Produktionseinrichtungen, Maschinenausstattung, Bezugsquellen von Vorprodukten, Erfahrungen mit bestimmten Formen der Zusammenarbeit (z. B. Simultaneous Engineering, Modular Sourcing) etc. enthalten sein (vgl. Roland, F.: 1993, S. 110). Heutzutage lassen sich derartige Fragebögen auf Einkaufshomepages hinterlegen (wie z. B. beim Au-

tomobilzulieferer Hella im Rahmen des Portals [www.hella.com](http://www.hella.com)), so dass die Datenerhebung und -auswertung mittels Internettechnologien erfolgen kann.

- Daneben können die Rechercheaufträge natürlich auch Informationsbrokern (Beispiel: [www.infobroker.de](http://www.infobroker.de)) oder sonstigen Dienstleistern übertragen werden. Ein Beispiel für einen derartigen Dienstleister ist die schweizerische Atecom SA, die für ihre Kunden externe Zulieferpartner auch für anspruchsvolle und komplexe, fest definierte technologische Lösungen sucht (vgl. Freund, W.: 2002, S. 60f.). In die Recherche werden dabei verschiedene Datenbanken (eigene sowie externe Datenbanken auf CD-ROM und im Internet), Messekataloge, Internet, Online-Datenbanken, Interessen-Verbände, Sourcing-Partner einbezogen.

<b>Hauptkriterium</b>	<b>Typische Unterkriterien</b>
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteil der Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung (F&amp;E) an der Gesamtmitarbeiterzahl</li> <li>- Anzahl von Patenten</li> <li>- F&amp;E-Aufwand im Verhältnis zum Umsatz</li> </ul>
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zertifizierung z. B. nach DIN ISO 9000ff.</li> <li>- Qualitätsbewertung durch Kunden</li> <li>- Durchschnittsalter der eingesetzten Produktionsmittel</li> </ul>
Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewertung der Logistikleistung durch Kunden</li> <li>- Erfahrung mit geforderten Logistikkonzepten</li> <li>- Notfallorganisation</li> </ul>
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau der Personalkosten</li> <li>- Eingesetzte Produktionsmittel</li> <li>- Einkaufsvolumen</li> </ul>
Marktmacht	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteil des geplanten Umsatzes am Umsatz des Lieferanten sowie Anteil des mit dem Lieferanten getätigten Umsatzes am Einkaufsvolumen des Abnehmers</li> <li>- Kapazitätsauslastung</li> <li>- Größe des Lieferanten, Abhängigkeit von einer Konzernzentrale</li> </ul>
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitschaft zur Vernetzung der Prozesse und der DV-Infrastruktur</li> <li>- Bereitschaft zur Durchführung von Audits</li> <li>- Bereitschaft zur Durchführung von Kostenstrukturanalysen</li> </ul>
Wirtschaftliche Situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung von Gewinnen, Umsätzen und ggf. Börsennotierungen</li> <li>- Investitionen (absolut und im Vergleich zum Gewinn/Umsatz)</li> </ul>

	- Entwicklung des Wertschöpfungsanteils
--	---

Abb. 2: Hauptkriterien und Unterkriterien der Lieferantenvorauswahl

Im Rahmen der Lieferantenbewertung zur Lieferantenvorauswahl sind die vorliegenden Informationen nach ihrer Erhebung zu strukturieren. In der Regel werden vor allem Aussagen hinsichtlich der Hauptkriterien „Innovation“, „Qualität“, „Logistik“ und „Kosten“ generiert. Daneben können auch andere Kriterien wie „Marktmachtverhältnisse“ zwischen den Partnern, die „Kooperationsfähigkeit“ sowie die „Wirtschaftliche Situation des Lieferanten“ in die Betrachtung einbezogen werden. Abbildung 2 nennt beispielhaft typische Unterkriterien für die genannten Hauptkriterien (vgl. Large, R.: 2000, S. 159f., Roland, F.: 1993, S. 179 bzw. S. xxvi). Ergänzt werden sollten die lieferantenbezogenen Daten durch Informationen über die Verhältnisse in den Branchen und Ländern, in denen Schwerpunkte der Aktivitäten des betrachteten Lieferanten liegen (vgl. hierzu Roland, F.: 1993, S. 109).

Hinsichtlich der Bewertung der vorliegenden Informationen im Rahmen der Lieferantenvorauswahl ist auf einige Punkte hinzuweisen:

- Die Bewertung unterliegt in dieser Phase vor allem zwei Arten von Unsicherheit: Zum einen sind die Informationen selbst häufig nicht verlässlich, da z. B. die potenziellen Lieferanten natürlich bestrebt sind, ihr Unternehmen und ihre Produkte so positiv wie möglich darzustellen. Zum anderen sind die Ausprägungen der genannten Unterkriterien in der Regel nur Indizien hinsichtlich der Bewertung der Hauptkriterien und keine Garantie für ihre realistische Einschätzung. Z. B. spricht eine Zertifizierung nach DIN ISO 9000ff. für das Vorhandensein eines funktionierenden Qualitätsmanagementsystems, garantiert aber nicht immer eine herausragende Qualität der Produkte. Zur späteren Nachvollziehbarkeit der Qualität der Beurteilungen sollten die ihnen zu Grunde liegenden Informationsquellen immer dokumentiert werden.
- Es ist zwischen einer generellen Attraktivität eines Unternehmens und seiner Eignung für die Lieferung eines bestimmten Beschaffungsobjektes zu unterscheiden. Dabei können sich die verschiedenen Haupt- und Unterkriterien auf sehr unterschiedliche Größen Bezug nehmen. Während beispielsweise Marktmachtverhältnisse (auch) von der Gesamtsituation eines Unternehmens und seiner Einbindung in Konzernstrukturen abhängen, können sich Qualitätsdaten von Produkt zu Produkt und von Fertigungsstandort zu Fertigungsstandort unterscheiden und sich schließlich Logistikdaten vornehmlich auf die konkrete Transportrelation beziehen (zu Bezugskategorien beschaffungsrelevanter Informationen vgl. Roland, F.: 1998, S. 260ff.).
- Es ist zu überlegen, wie mit fehlenden Informationen zu wichtigen Haupt- und Unterkriterien umgegangen werden soll. Es erscheint sinnvoll, den Umfang der bei der Vorauswahl einbezogenen Informationen transparent zu machen, ohne Unternehmen nur deshalb aus der weiteren Betrachtung

auszuschließen, weil bei ihnen wesentliche Informationen in dieser Phase nicht verfügbar sind.

- Die Gewichtung der Haupt- und Nebenkriterien ist in Abhängigkeit vom Charakter der Beschaffungsobjekte zu variieren. Während bei innovativen Objekten naturgemäß Fragen der Forschung und Entwicklung im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, treten bei Standardobjekten eher Logistik-, Qualitäts- und Kostenaspekte in den Mittelpunkt des Interesses. Außerdem sollten für bestimmte Kriterien (z. B. hinsichtlich der Qualität) Mindestanforderungsniveaus als K.o.-Kriterien festgelegt werden, deren Unterschreitung sich nicht durch gute Beurteilungen bei anderen Kriterien kompensieren lässt, sondern zum Ausscheiden der betreffenden Alternative führt.

### *Phase 3: Freigabephase*

Während für Standardobjekte direkt in die Phase 4 übergegangen wird, wenn die Lieferanten in Phase 2 positiv bewertet wurden, oder sogar direkte Bestellungen erfolgen, haben die Lieferanten individueller Objekte wie z. B. vom Abnehmer konstruierter, so genannter Zeichnungsteile, in den meisten Unternehmen die Schritte einer Freigabephase zu durchlaufen. Sie umfasst z. B. einen Besuch vor Ort durch ein bereichsübergreifendes Team (in der Regel bestehend aus Mitarbeitern der Forschung und Entwicklung, des Qualitätsmanagements, der Logistik und der Beschaffung). Im Rahmen dieses Besuches wird anhand einer umfangreichen Checkliste untersucht, inwieweit die vorliegenden Informationen der realen Situation entsprechen. Daneben können die Mitarbeiter des potenziellen Lieferanten offene Fragen mit den jeweiligen Experten des abnehmenden Unternehmens klären. Ergänzt wird diese Phase durch Probelieferungen, die ebenfalls durch die genannten Bereiche des Abnehmers intensiv begutachtet werden, bevor eine „Freigabe“ als Lieferant erfolgt. Werden punktuelle Mängel beim potenziellen Lieferanten und/oder seinen Produkten deutlich, kann dem Unternehmen Gelegenheit gegeben werden, die Probleme zu beheben. In bestimmten Situationen (z. B. beim Aufbau eines kleinen technikstarken Unternehmens) werden zukünftige Lieferanten im Rahmen einer Lieferantenförderung gezielt unterstützt. Inwieweit die häufig sehr zeit- und kostenaufwändigen Freigabeprozesse von Lieferanten zukünftig im großen Umfang durch elektronische Marktplätze oder spezialisierte Dienstleister übernommen werden (können), kann zur Zeit noch nicht abschließend beurteilt werden. Gelingt es, Lieferantefreigabeprozesse durch Dritte zur Zufriedenheit der Abnehmer durchführen zu lassen, steigt – gerade im Hinblick auf Möglichkeiten der weltweiten Beschaffung – die Bereitschaft, die Lieferantenauswahl durch eigene Anfrage-/Angebots- sowie Auktionsplattformen im Internet oder die entsprechende Angebote elektronischer Marktplätze unterstützen zu lassen (zu Typen elektronischer Marktplätze vgl. Bogaschewsky, R.: 2002a, S. 36ff.).

### *Phase 4: Anfragen/Angebote/Lieferantenauswahl*

Erscheint der potenzielle Lieferant auch nach Durchlaufen der Phasen 2 und/oder 3 interessant, kann er im vierten Schritt zur Abgabe eines konkreten Angebotes aufgefordert werden, in dem umfassend auf die Möglichkeiten zur Erfüllung sämtlicher in den Anfragen formulierten Anforderungen eingegangen werden sollte. Die Informationen hinsichtlich der Anforderungen an die zu liefernden Objekte (Quantität, Qualitätsaspekte, logistische Anforderungen, Zahlungsbedingungen etc.) lassen sich mit Hilfe von Internettechnologien versenden oder können direkt von der Einkaufshomepage des beschaffenden Unternehmens heruntergeladen werden. Auf gleichem elektronischen Weg gelangen die Dateien mit den Angebotsdaten zum anfragenden Unternehmen. Häufig stehen erst in dieser Phase Informationen über Preise, Qualität und Logistik zur Verfügung, die sich auf die Lieferung eines konkreten Objektumfangs beziehen und damit die Grundlage einer Lieferantenauswahl (ggf. nach Vergleich mit den Istdaten bestehender Lieferanten) bilden können. Auch im Rahmen der Angebotsbewertung sind die Zielkriterien entsprechend der geforderten Objekteigenschaften zu formulieren und individuell zu bewerten. Das Ergebnis dieser Phase sollte darin bestehen, Lieferanten zu identifizieren, denen man grundsätzlich die zur Diskussion stehenden Aufträge erteilen könnte.

Auf der Basis der dann vorhandenen Informationen können sachgerechte Verhandlungen geführt und Entscheidungen hinsichtlich der Neuauswahl, Hinzunahme oder Auswechslung von Lieferanten getroffen werden, bei denen dann in der Regel die Höhe der Preise im Mittelpunkt des Interesses steht. Unterschiede hinsichtlich der Qualität der Angebote und/oder Lieferantenwechselkosten können im Rahmen von Bonusfaktoren für die bestehenden und/oder qualitativ besseren Lieferanten berücksichtigt werden. Dabei müssen die genannten Angebotspreise im Rahmen einer „Total Cost of Ownership-Berechnung“ z. B. um Unterschiede hinsichtlich der Logistikkosten (Fracht, Verpackung, Lagerhaltung) korrigiert werden (zu einem entsprechenden „Total Cost of Ownership“-Ansatz bei Siemens vgl. Blank, G.S.; Seider, C.: 1998, S. 61ff.).

Sind die Vorarbeiten (umfassende und detaillierte Anforderungen, sorgfältige Angebotsbewertung) durchgeführt, können im Rahmen der Lieferantenauswahl Kommunikationsplattformen auf der Basis von Internettechnologien eingesetzt werden. Mit ihrer Hilfe kann den beteiligten Unternehmen das jeweils günstigste Angebot mitgeteilt und ihnen über längere (Tage oder sogar Wochen) oder kürzere Zeiträume (Minuten oder Stunden) Gelegenheit gegeben werden, das eigene Angebot aufzubessern und die Mitbewerber zu unterbieten (zum Ablauf und zu Varianten derartiger Internet-Auktionen vgl. Roland, F.; Kleeberg, L.: 2002, S. 313ff.).

Durch die vorgestellte Vorgehensweise ist sichergestellt, dass der Detaillierungsgrad der Daten und der Aufwand für ihre Ermittlung nur mit der zunehmenden Wahrscheinlichkeit des Aufbaus einer Lieferbeziehung steigt. Es ist allerdings zu betonen, dass eine häufige Neubewertung der jeweils vorhandenen Informationen nötig werden kann.

### 3.2.2 Lieferantenkontrolle

Mit Hilfe der Lieferantenkontrolle werden die erbrachten Leistungen und die Leistungsfähigkeit der aktuellen Lieferanten beurteilt. Zu diesem Zweck ist die Erfüllung der Anforderungen permanent zu überprüfen, wobei sowohl in der Literatur als auch in der Praxis (vgl. Muschinski, W.: 1998, S. 46ff.) die Beobachtung der *Preise*, der *Qualität* sowie *logistischer Kriterien* den größten Raum einnimmt.

Im Rahmen der Kontrolle der Preise werden die *Preisentwicklung* (Preisveränderungsrate z. B. im Vergleich zur Branchenentwicklung), die *Preisseriosität* (Preistreue, Häufigkeit von Nachforderungen) und die *Preistransparenz* eines Zulieferers (z. B. im Rahmen einer Kostenstrukturanalyse oder wertanalytischer Untersuchungen, vgl. Muschinski, W.: 1998, S. 48) bewertet. Schwierig zu interpretieren ist dabei allerdings vor allem eine isolierte Preisveränderungsrate eines Beschaffungsobjektes, da eine objektive Bewertung der zu Grunde liegenden Preisbasis häufig problematisch ist.

Von großer Bedeutung ist die Kontrolle der Qualität der Lieferungen, in deren Zusammenhang häufig auch die *Qualitätsvorleistungen*, die *Qualitätsfähigkeit der Lieferanten* und die *Güte der Zusammenarbeit* (im Hinblick auf die Qualitätssicherung) betrachtet werden. Eine zentrale Rolle spielt hierbei die laufende Beurteilung der Beschaffungsobjekte, die sich u.a. orientieren kann an

- der Zahl abgelehnter Lose,<sup>6</sup>
- der Zahl der Prüfberichte,<sup>7</sup>
- der Mängelquote, die sich aus dem Quotienten der Zahl beanstandeter Objekte und der gelieferten Menge ergibt,
- der Zahl der Störfälle in Verbindung mit den Objekten (sowohl bei der Fertigung als auch während des Gebrauchs) sowie
- Zahl und Ausmaß von Sonderaktionen (z. B. Nacharbeit, Rückruf der Endprodukte).

Im Zusammenhang hiermit sind die technischen Lieferbedingungen (Prüf- und Abnahmebedingungen), die Fehlerklassen (belanglose Fehler, Nebenfehler, Hauptfehler, kritische Fehler) sowie die Methoden zur Analyse der qualitätsbezogenen Daten und zur Darstellung der dabei gewonnenen Ergebnisse zu sehen. Diese Aspekte sind oftmals sehr objektspezifisch, wodurch eine standardisierte Klassifikation nach allgemein gültigen Qualitätszahlen für Lieferanten äußerst schwierig wird (zu einem Beispiel für eine derartige Kennzahl vgl. Large, R.: 2000, S. 210). Auch die Form der laufenden Beurteilung ist stark von der Art der Beschaffungsobjekte abhängig.

---

<sup>6</sup> Bei der Beurteilung von Lieferlosen mit Hilfe von Annahmekennlinien wird festgelegt, ab welchem Fehleranteil einer Stichprobe das gesamte Lieferlos als fehlerhaft bezeichnet und komplett zurückgeschickt wird, vgl. Harting, D.: 1989, S. 87ff.

<sup>7</sup> Prüfberichte werden erstellt und den Lieferanten zugänglich gemacht, sobald ein Mangel an den von ihnen gelieferten Objekten auftritt. Zur Qualitätsbeurteilung können somit die Zahl der Prüfberichte und die beanstandeten Mengen herangezogen werden.

Die Vorgehensweise hinsichtlich der logistikorientierten Lieferantenkontrolle entspricht in weiten Teilen der Struktur der Beurteilungen bezüglich der Qualität. Den Schwerpunkt bildet ebenfalls die Leistungsbeurteilung, die sich hauptsächlich auf die *Kontrolle der Termin- und der Mengentreue* bezüglich der gelieferten Teile erstreckt (Beispiele für die Logistikkennzahlen „Mengentreue“ und „Termintreue“ finden sich ebenfalls bei Large, R.: 2000, S. 212f.). Diese Kennzahlen beziehen sich wiederum auf die Objekte, während weitere Kategorien wie die *Lieferflexibilität* und die *Güte der logistischen Zusammenarbeit* eher den Standorten der Lieferanten zuzuordnen sind.

Neben den bislang diskutierten Beurteilungsbereichen können Bewertungen im Zusammenhang mit der Erfüllung weiterer Anforderungen ebenfalls Gegenstand der Lieferantenkontrolle sein. Hierzu zählen Anforderungen hinsichtlich

- der Forschung und Entwicklung des Lieferanten, die stark vom zu liefernden Produkt abhängen, sich jedoch meist nur auf die F&E des Lieferanten als Ganzes beziehen lassen; es können wiederum Leistungen (Konstruktionen, Problemlösungen, Termintreue etc.), Potenziale (z. B. technische Voraussetzungen, Erfahrungen) und Zusammenarbeit (u. a. Vertrauen, Flexibilität, Offenheit) beurteilt werden,
- der Zusammenarbeit mit weiteren Unternehmensbereichen wie der Beschaffung (z. B. hinsichtlich der Termineinhaltung bei Angebotsabgaben und des Verhaltens in Verhandlungen) oder der Kreditorenbuchhaltung (im Hinblick auf Abrechnungsmodalitäten),
- der Einhaltung sonstiger Zusagen im Zusammenhang mit Recycling/Entsorgung, Umweltverträglichkeit der Produktion, Garantien, Ersatzteilversorgung etc.

Durch diese Aufzählung wird deutlich, dass eine Lieferantenkontrolle nur bereichsübergreifend durchgeführt werden kann, da erst die Gesamtheit der Erfahrungen, die die unterschiedlichen Stellen im Unternehmen mit einem Lieferanten gemacht haben, ein vollständiges Urteil zulassen. Große Unternehmen wie z. B. Siemens setzen zu diesem Zwecke Intranetanwendungen ein, mit deren Hilfe die einzelnen Bewertungen dezentral vorgenommen und allen einzubeziehenden Stellen zugänglich gemacht werden können (vgl. Hoffmann, R.; Lumbe, H.-J.: 2000, S. 104ff.).

Bei der Bewertung von Lieferanten im Rahmen der Lieferantenkontrolle ist auf einige grundsätzliche Problemfelder hinzuweisen:

- Die Bewertungen der Lieferanten beziehen sich – wie bereits im Zusammenhang mit der Lieferantenanalyse erläutert – häufig auf verschiedene Bezugsgrößen. Beispielsweise sind bei der Qualitätsbewertung eines Lieferanten Qualitätsdaten verschiedener Objekte, Standorte und evtl. der Unternehmenszentrale zusammenzufassen. Ähnliche Probleme treten bei der Aggregation von Logistikdaten auf, die sich ebenfalls auf Objekte, Transportrelationen etc. beziehen können. Eine Durchschnittsbildung auf

Unternehmensebene wird den Zielen der Lieferantenkontrolle aber nicht gerecht, da hierdurch Probleme im Hinblick auf einzelne Objekte verschleiert werden und herausragende Leistungen hinsichtlich anderer Objekte verborgen bleiben.

- Es stellt sich die Frage, ob Standardgewichtungen bei den Einzelbewertungen vorgenommen oder ob auch die Gewichte der einzelnen Teilkriterien objektspezifisch festgelegt werden sollten. Der Vorteil der Verwendung von Standardgewichten besteht in einer guten Vergleichbarkeit der Bewertungsergebnisse über verschiedene Objekte und Branchen hinweg. Auf der anderen Seite wird dieses Vorgehen häufig der Individualität der Objekte und der an sie zu stellenden Anforderungen nicht gerecht. Siemens löst dieses Dilemma dadurch, dass es zulässt, dass die vorhandene Standardgewichtung der Hauptkategorien (je 25% bezogen auf den „Einkauf“, die „Qualität“, die „Logistik“ und die „Technologie“) durch die jeweiligen Geschäftseinheiten verändert und sogar eine weitere „geschäftsspezifische“ Entscheidungskategorie ergänzt werden kann (vgl. Hoffmann, R.; Lumbe, H.-J.: 2000, S. 98).

#### **4 Lieferantenmanagement auf der Basis der Lieferantenbewertung**

Die im Rahmen der Lieferantenbewertung gesammelten Informationen bilden die wesentliche Grundlage sowohl des operativen als auch des strategischen Lieferantenmanagements.

Im Rahmen des operativen Lieferantenmanagements besteht das Ziel darin, vor allem Qualitäts- und Logistikbewertungen täglich automatisiert zu erstellen und mit Hilfe von Intra- und Extranetanwendungen den beteiligten internen Stellen und den Lieferanten kurzfristig verfügbar zu machen.

In Kombination mit Kapazitätsmanagementanwendungen, in deren Rahmen für jede Teilenummer die Bedarfe der Abnehmer (aus einem rollierend aktualisierten Lieferplan) den Kapazitäten der Lieferanten gegenüber gestellt werden, lassen sich im Werk Untertürkheim der DaimlerChrysler AG auf diese Weise mögliche kurz- und mittelfristige Kapazitätsengpässe entdecken und Maßnahmen zur Beseitigung der Probleme einleiten (vgl. Steglich, T.: 2002, S. 60f.). Diese können sowohl den Lieferanten (Erhöhung der Kapazität durch Überstunden oder Zusatzschichten), als auch die Disposition (Einschaltung alternativer Lieferanten) oder sogar die eigene Produktionsplanung (Modifikation des Produktionsprogramms) betreffen.

Ein ähnliches Projekt verfolgt Volkswagen im Rahmen seines Konzernbeschaffungsmarktplatzes [vwgroupsupply.com](http://vwgroupsupply.com). Mittels eines so genannten „Supplier Cockpits“ werden die Lieferanten zukünftig aktuelle Informationen erhalten über Qualitäts- (Hallenstörfälle, Ausschussraten), Logistik- (ähnlich wie bei DaimlerChrysler), Finanz- (angewiesene Zahlungen, Status bezüglich des Last-/Gutschrift-

verfahrens) und Anfragedaten. Grundlage des Konzeptes ist das Prinzip „one face to the supplier“, durch das die Lieferanten alle sie betreffenden Daten an einer Stelle des eingerichteten elektronischen Marktplatzes finden können.

Darüber hinaus können bei auftretenden Problemen Gespräche zur Identifikation und Beseitigung dieser Schwierigkeiten kurzfristig angesetzt und Maßnahmen der Lieferantenerziehung in die Wege geleitet werden wie die Verschiebung von Lieferquoten zuungunsten des Probleme verursachenden Lieferanten sowie – in schwereren Fällen – das Erheben von Konventionalstrafen und Schadenersatzforderungen. Umgekehrt sollten gute Leistungen zu einer Erhöhung der Lieferumfänge führen. Eine Honorierung durch Preiszugeständnisse oder Prämien ist nach einer Studie der FH Niederrhein dagegen in der Praxis eher die Ausnahme (vgl. Muschinski, W.: 1998, S. 52). Große Unternehmen zeichnen herausragende Lieferanten mit Preisen aus, mit denen diese auch bei anderen Kunden werben können.

Im Rahmen des strategischen Lieferantenmanagements lassen sich die Daten der Lieferantenbewertung nutzen, indem auf ihrer Basis Entscheidungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung der betreffenden Lieferanten-Abnehmer-Beziehung getroffen werden. Siemens teilt die Lieferanten nach einer bereichsübergreifenden umfassenden jährlichen Lieferantenbewertung in vier Kategorien ein (vgl. Hoffmann, R.; Lumbe, H.-J.: 2000, S. 98f.):

Mit Lieferanten der Kategorie „*Preferred*“ wird eine strategische Partnerschaft angestrebt (langfristige Verträge, frühzeitige Einbindung in Entwicklungs- und sonstige Geschäftsprozesse, Volumensteigerung), mit Lieferanten der Kategorie „*Accepted*“ werden in der Regel Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen von Zielvereinbarungen vereinbart. Es werden kleinere Liefervolumina und kürzere Vertragslaufzeiten als bei „*Preferred-Lieferanten*“ angestrebt. Lieferanten, die die an sie gestellten Anforderungen in weiten Teilen nicht erfüllen und aus diesem Grunde als „*Restricted*“ eingestuft werden, müssen mit einer deutlichen Reduzierung der Liefervolumina rechnen und werden bei zukünftigen Anfragen schließlich kaum noch eingebunden. Lieferanten, die auf Grund ihrer schwachen Leistungen in die Kategorie „*Desourced*“ eingeordnet werden, sollen so schnell wie möglich durch bessere Lieferanten ersetzt und bei zukünftigen Anfragen nicht mehr berücksichtigt werden.

Eine Besonderheit stellen bei dieser Vorgehensweise Lieferanten dar, die zwar in die Kategorien „*Restricted*“ bzw. „*Accepted*“ eingestuft wurden, aber ein hohes Einkaufsvolumen bzw. aus anderen Gründen eine große strategische Bedeutung besitzen, weil sie z. B. über für die Zukunft besonders wichtige Technologien verfügen (vgl. Abbildung 3).

In diesen Fällen werden Lieferantenberatungen unter Einschaltung einer Unternehmensberatung initiiert (vgl. Hubmann, E.; Zachau, T.: 2000, S. 48ff.). Dabei übernimmt Siemens die Kosten der Beratung, die sich ergebenden Kostenersparnisse werden anschließend im Verhältnis „2/3 für den Kunden, 1/3 für den Lieferanten“ geteilt. Zur Sicherstellung der Geheimhaltung vertraulicher Daten des Lieferanten verbleiben alle Informationen bei den Beratern und werden Siemens nur in Abstimmung mit dem Lieferanten zugänglich gemacht.

Derartige Lieferantenberatungen erbrachten bei Siemens (wie auch in ähnlichen Projekten anderer Unternehmen) sehr gute Ergebnisse, besonders im Hinblick auf Prozessverbesserungen bei Qualität und Logistik und die daraus folgenden Senkungen der Herstellkosten beim Lieferanten. Neben der Verbesserung der Basis der betreffenden Lieferanten-Abnehmer-Beziehung erwirbt der Lieferant natürlich ein Know-how, durch das seine Wettbewerbsfähigkeit insgesamt gestärkt wird.

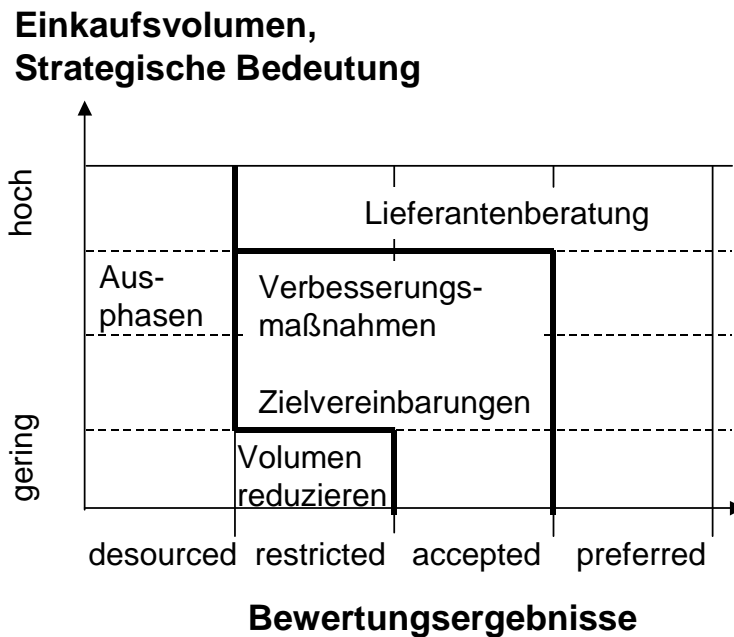


Abb. 3: Lieferantenstrategien (Hubmann, E.; Zachau, T.: 2000, S. 48)

## 5 Schlussbetrachtung

Internettechnologien spielen im Zusammenhang mit dem Lieferantenmanagement eine zunehmend wichtige Rolle. Dabei wird das *Internet* vornehmlich im Rahmen der Informationsbeschaffung eingesetzt, während Intra- und Extranetanwendungen die Kommunikation (intern und mit den Lieferanten) unterstützen. Typische Anwendungsbereiche des *Intranets* liegen zum einen in der dezentral durchführbaren Lieferantenbewertung und zum anderen darin, allen beteiligten Bereichen beschaffungsrelevante Informationen bereit zu stellen (Lieferantendaten (z. B. aus Lieferantenbewertungen), Informationen über freigegebene Lieferanten, Auswertungen beispielsweise in Form von Portfolioanalysen etc.).

Noch vielfältiger sind die Möglichkeiten des Lieferantenmanagements mit Hilfe von *Extranetanwendungen*. Hierzu zählen der Austausch von Bedarfs- und Kapazitätsdaten, Konstruktionsdateien und Projektdaten sowie von Anfragen und Angeboten und schließlich die Durchführung von Onlineauktionen. Elektronische Marktplätze bieten die Übernahme dieser Aufgaben an, wobei die Integration der

Anwendungen in die betrieblichen Informations- und Kommunikationssysteme und die Beschaffungsprozesse sicherzustellen ist.

Viele der internetgestützten Anwendungen erleichtern die Durchführung von Aufgaben, die auch früher (mit Hilfe anderer Instrumente oder Technologien) bewältigt wurden. Ein Beispiel hierfür ist der Austausch von Bedarfsdaten, die über viele Jahre auf dem Wege des Electronic Data Interchange (EDI) über Punkt-zu-Punkt-Verbindungen an wichtige Lieferanten weitergeleitet wurden. Heutzutage wird dies zunehmend mit Hilfe von Internettechnologien (z. B. Web-EDI) durchgeführt, wodurch eine größere Zahl von Lieferanten kostengünstig in den Informationsaustausch eingebunden werden kann. Andere Anwendungen wie die Durchführung von Online-Auktionen wurden durch den Einsatz von Internettechnologien dagegen überhaupt erst möglich.

Der Einsatz der beschriebenen Instrumente kann die direkte Kommunikation der Mitarbeiter von Zulieferern und Abnehmern nicht völlig ersetzen. Doch auch hierbei können Internettechnologien helfen, z. B. in Form von eMails, Gesprächsforen oder Videokonferenzen (vgl. hierzu Bogaschewsky, R.: 2000, S. 159), eine kurzfristige und effiziente Kommunikation zu erleichtern.

Nicht eindeutig kann die Frage beantwortet werden, wie sich die Internettechnologien langfristig auf die Dauer von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen auswirken werden. Auf der einen Seite kann die Vernetzung mittels Internettechnologien helfen, die Beziehung von Zulieferern und Abnehmern zu stabilisieren. Gründe hierfür können steigende Lieferantenwechselkosten (z. B. durch individuelle Anpassung der Informationssysteme) wie auch die Möglichkeit sein, durch eine intensive Kommunikation mögliche Probleme frühzeitig zu beheben. Auf der anderen Seite kann die durch die Internettechnologien induzierte größere Standardisierung z. B. von Geschäftsprozessen und die steigende Kompatibilität der Informations- und Kommunikationssysteme sowie die erhöhte Markttransparenz dazu führen, den Wechsel von Lieferanten zu erleichtern.

## Literatur

- Arnolds, H.; Heege, F.; Tussing, W.: *Materialwirtschaft und Einkauf*, 8. überarb. Aufl., Wiesbaden 1993
- Blank, G.S.; Seider, C.: *Basis eines erfolgreichen Total Cost Managements*, in: *Beschaffung aktuell*, Heft 9/1998, S. 61-64
- Bloech, J.: *Die Position der Beschaffungsstrategien in der Unternehmensführung*, in: Theuer, G.; Schiebel, W.; Schäfer, R. (Hrsg.): *Beschaffung – ein Schwerpunkt der Unternehmensführung*, Landsberg/Lech 1986, S. 115-132
- Bloech, J.: *Kriterien zur Planung industrieller Beschaffungspotentiale*, in: *Zeitschrift für Planung*, Heft 1/1992, S. 35-42
- Bogaschewsky, R.: *Informations- und Kommunikationssysteme zur Unterstützung des Beziehungsmanagements*, in: Hildebrandt, H.; Koppelman, U. (Hrsg.): *Beziehungsmanagement mit Lieferanten*, Stuttgart 2000, S. 137-164
- Bogaschewsky, R.: *Electronic Procurement – Katatog-basierte Beschaffung, Marktplätze, B2B-Netzwerke*, in: Gabriel, R.; Hoppe, U. (Hrsg.): *Electronic Business – Theoretische Aspekte und Anwendungen in der betrieblichen Praxis*, Heidelberg 2002a, S. 23-44
- Bogaschewsky, R.: *Virtuelle Plattformen zur Unterstützung von B2B-Partnernetzwerken*, in: *Supply Chain Management*, Heft2/2002b, S. 7-14

- Bogaschewsky, R.; Kracke, U.: Internet-Intranet-Extranet, Gernsbach 1999
- Bogaschewsky, R.; Müller, H.: Im Überblick, in: Beschaffung aktuell, Heft 1/2003, S. 48-50
- Bruhn, M.: Relationship-Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, München 2001
- Bülow, D.: Beschaffungsanalysen sollen für Sicherheit sorgen, in: Beschaffung aktuell, Heft 3/2002, S. 52-53
- Diller, H.: Beziehungsmanagement, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 47/1997, S. 572-575
- Freund, W.: Grenzen oder Stress der Globalisierung, in: Beschaffung aktuell, Heft 3/2002, S. 60-61
- Götze, U.; Bloech, J.: Investitionsrechnung, 3. Aufl., Berlin et al. 2002
- Groves, G.; Valsamakis, V.: Supplier-Customer Relationship and Company Performance, in: The International Journal of Logistics Management, Heft 2/1998, S. 51-64
- Harting, D.: Lieferanten-Wertanalyse, Stuttgart 1989
- Hoffmann, R.; Lumbe, H.-J.: Lieferantenbewertung – der erste Schritt zum Lieferantenmanagement, in: Hildebrandt, H.; Koppelman, U. (Hrsg.): Beziehungsmanagement mit Lieferanten, Stuttgart 2000, S. 87-120
- Hubmann, E.; Zachau, T.: Optimierung von Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Beschaffung aktuell, Heft 9/2000, S. 48-50
- Koppelman, U.: Beschaffungsmarketing, 3. Aufl., Berlin et al. 2000
- Large, R.: Strategisches Beschaffungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2000
- Manz, U.: Klassifikation wird immer mehr zur Kernfrage, in: Beschaffung aktuell, Heft 2/2002, S. 39-40
- Muschinski, W.: Lieferantenbewertung in Deutschland, in: Beschaffung aktuell, Heft 9/1998, S. 46-52
- o.V.: Durchbruch erst nach Abbau der Sprachbarrieren, in: Beschaffung aktuell, Heft 10/2002, S. 40-41
- Robinson, P.J.; Faris, C.W.; Wind, Y.: Industrial Buying and Creative Marketing, Boston 1967
- Roland, F.: Beschaffungsstrategien, Bergisch Gladbach, Köln 1993
- Roland, F.: Informationsmanagement – der Kern des modernen Einkaufs?, in: Bogaschewsky, R.; Götze, U. (Hrsg.): Unternehmensplanung und Controlling – Festschrift zum 60. Geburtstag von Jürgen Bloech, Heidelberg 1998, S. 251-272
- Roland, F.; Kleeberg, L.: Strategisches Beschaffungsmarketing, in: Manschwetus, U.; Rumler, A. (Hrsg.): Strategisches Internetmarketing, Wiesbaden 2002, S. 303-327
- Steglich, T.: Lieferant sieht rot, in: Logistik heute, Heft 12/2002, S. 60-61
- Stölzle, W.: Beziehungsmanagement – Konzeptverständnis und Implikationen für die Beschaffung, in: Hildebrandt, H.; Koppelman, U. (Hrsg.): Beziehungsmanagement mit Lieferanten, Stuttgart 2000, S. 1-32
- Stölzle, W.; Heusler, K.F.: Supplier Relationship Management: Konzept, Gestaltungsempfehlungen und Potenziale durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, in: Stache, U. (Hrsg.): Electronic-Procurement – Anwendungspotenziale, Perspektiven und Grenzen, Siegen 2002, S. 20-33
- Zangemeister, C.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 4. Aufl., Berlin 1976