



Syncos macht's einfach...

Lieferantenmanagement – Neugewichtung eines Prozesses in der fertigenden Industrie

Autor: Dennis Jetter
Sales Manager
SYNCOS GmbH



Lieferantenmanagement - Neugewichtung eines Prozesses in der fertigen Industrie

In den letzten 30 Jahren hat kaum ein Prozess in der fertigen Industrie so stark an Bedeutung zugenommen, wie der Prozess der Beschaffung und des Einkaufs. Diese Beziehung zwischen Vorlieferant und Abnehmer intensivieren sich seit Anfang der 90er Jahre immer stärker und reichen vom Einbeziehen eines Lieferanten in den eigenen Unternehmensprozess, z. B. durch Just In Time Lösungen, bis hin zu Kooperationen in Form von Joint Ventures oder Entwicklungspartnerschaften zwischen beiden Parteien.

Laut Studien liegt der Zukaufanteil in produzierenden Unternehmen in Relation zum Umsatz bei etwa 55%, in der Automobilindustrie sogar bei ca. 73,4%. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit, bei Zukaufartikeln den richtigen Partner an der Hand zu haben. Einen weiteren Grund für die Notwendigkeit der Bewertung von Beschaffungsquellen stellt die Norm ISO 9004 dar, welche die Beurteilung der Leistungen von Lieferanten und Partnern empfiehlt, um Wertsteigerungen durch Zusammenarbeit zu gewährleisten.

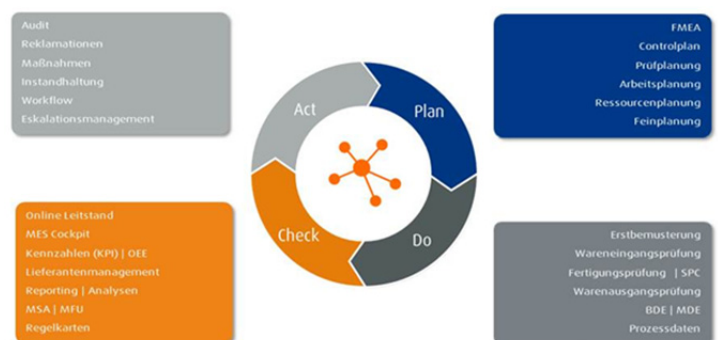
Hier treffen zwei Entwicklungen aufeinander, die eine nicht zu unterschätzende Herausforderung darstellen: Eine immer geringere, eigene Fertigungstiefe, sowie eine immer höhere Komplexität der Teile und Baugruppen, die sich in den Anforderungen gegenüber dem Lieferanten spiegelt, sowie im eigenen Aufwand, diese Anforderungen bei Erhalt der Ware zu prüfen. Doch genauso, wie sich die Möglichkeit bietet, das eigene Produkte durch Vorlieferanten in vielleicht noch besserer Qualität günstiger produzieren zu können, ebenso besteht durch ein lückenhaftes Lieferantenbewertungssystem die Gefahr, aufgrund einer Vielzahl von Anbietern, Beschaffungskapazitäten falsch

oder nicht effizient genug zu verteilen.

Syncos unterstützt Sie bei der Bewertung diverser Lieferanten, sowie beim Erarbeiten einer Lieferantenstrategie.

Auf Grundlage gängiger Bewertungskataloge bietet Syncos Ihnen die Möglichkeit, sich in Echtzeit diverse Berichte und Auswertungen online anzeigen zu lassen und hierfür nicht nur Daten aus dem MES System zu verwenden, sondern ebenfalls ERP Daten zu konsolidieren.

Dieses Vorgehen zielt auf einen geschlossenen Regelkreis ab, der dauerhafte und nachhaltige Optimierung der Abläufe garantiert.



Ziele

Die Ziele einer Lieferantenbewertung, sowie die daraus resultierenden Lieferantenstrategie lassen sich grob betrachtet in zwei Bereiche einteilen: Die Qualität zu steigern und die Kosten zu senken.

Ein typisches Ziel in der Einbeziehung eines Vorlieferanten ist die Kostengünstige Umsetzung einer Null-Fehler-Strategie. Durch Outsourcing bestimmter Produktionsbereiche sichert man sich die Lieferung von Baugruppen und -teilen, die durchgängig in der gewünschten Beschaffenheit und Qualität zur Verfügung gestellt werden.



Ein weiterer gravierender Vorteil im Erarbeiten einer Lieferantenstrategie besteht darin, dass zuverlässige Lieferanten dem eigenen Unternehmen helfen, die gewünschte Menge eines Artikels zur gewünschten Zeit am vorgesehenen Ort zu haben, was eigene Lagerkosten gering hält, sowie Liquidität auch bei steigenden Materialkosten sichert. Dies bedeutet minimale Beschaffungskosten, hohe Beschaffungseffizienz und eine langfristige Versorgungssicherheit. Gleichzeitig wird durch dieses Vorgehen das TPM (Total Productive Maintenance) unterstützt, da „Verschwendungen“, bspw. durch nicht verwendbare Rüstmengen, Maschinenstillstände oder fehlerhaft produzierte Teile, minimiert werden. Dies wiederum hat zur Folge, dass eigene Kosten gesenkt werden und die Produktion schlank gehalten werden kann.

Da jedoch nicht alle Lieferanten alle geforderten Kriterien gleichermaßen erfüllen, ist es derjenige im Vorteil, der im operativen Tagesgeschäft den Beschaffungsprozess am besten überblickt und alle vorhandenen Informationen auswerten kann.

Aufbau eines Lieferantenmanagements

Grundsätzlich muss beim Aufbau eines Lieferantenmanagements klar zwischen zwei Kriteriengruppen unterschieden werden:

- 👍 Objektive Kriterien (Termtreue, Mengentreue, ppm-Zahl, etc.)
- 👍 Subjektive Kriterien (Für das Unternehmen wichtige, nicht anhand von Zahlen messbare Kriterien, auch qualitative Kriterien, z. B. die Innovations- oder Serviceleistung)

Anhand einer Auswahl aller Kriterien kann für den jeweiligen Lieferanten eine Qualitätskennzahl (QKZ) ermittelt werden, die es ermöglicht, diesen bewertbar zu machen.

Wichtig ist, dass sämtliche Kriterien individuell gewichtet werden können. Ebenfalls muss der Anwender entscheiden können, ob er gewisse Kriterien überhaupt in seine Auswahl mit aufnehmen möchte oder für den eigenen Beschaffungsprozess irrelevant sind.

Objektive Kriterien:

Produktqualität: Um die Produktqualität einzelner Artikel auswerten zu können, unterstützt Syncos die drei gängigen Bewertungskataloge

- 👍 DGQ A (4-stufige Gewichtung, wobei Stufe I = Fehlerfrei, Stufe IV=schwerwiegende Fehler)
- 👍 DGQ B (3-stufige Gewichtung – IO, BIO, NIO)
- 👍 VDA 1 (wie DGQ A, je nach Fehlerschwere werden Lieferungen in Prädikat I-IV eingeteilt)
- 👍 Ebenfalls kann ein benutzerdefiniertes Modell hinterlegt werden.

Termtreue:

Je nach Branche oder Kunde kann für das eigene Unternehmen ein Lieferverzug enorme Konsequenzen haben. Diese reichen von Ausfallentschädigungen bis hin zu Vertragsstrafen. Das Risiko, solche Lieferverzögerungen entstehen zu lassen, wird so gering wie nur irgend möglich gehalten werden. Um hierbei externe Einflüsse nach Möglichkeit auszuschließen, wird bei der Auswahl des Lieferanten bereits auf das Einhalten von Lieferterminen geachtet.

Abweichungen zum gewünschten Liefertermin werden vom Anwender in der Lieferantenbewertung in Form von Punktabzügen hinterlegt. Zur Erfassung dieser QKZ werden die Daten im Syncos mit den Daten aus Ihrem ERP System abgeglichen und eventuelle Abweichungen automatisiert



berechnet. So kann mit einem Werkzeug ein belastbarer Wert ermittelt werden, der sich aus Daten unterschiedlicher Systeme ergibt.

Mengentreue:

Ähnlich der Termintreue wird auch die Mengentreue individuell hinterlegt. Wie stark sich Fehl- oder Übermengen auf die Bewertung des Lieferanten auswirken, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, dennoch ist klar, dass beides sich negativ auf die Prozesse und Workflows auswirkt und damit nach Möglichkeit vermieden werden sollte.

Reklamationsanzahl:

Hier werden sowohl bei der Wareneingangsprüfung festgestellte, als auch durch Kunden eingereichte Reklamationen, die auf Lieferanten zurückzuführen sind.

Reklamationskosten:

Auch die Summe der Kosten der Reklamationen kann in die Lieferantenbewertung beeinflussen. In die Bewertung fließen diese ähnlich ein, wie die Anzahl der Reklamationen. Je nach Wert der Reklamationen kann die Gewichtung stark schwanken.

PPM:

Pro Bewertungszeitraum kann der PPM Wert in die Bewertung einfließen. Berücksichtigt werden Ergebnisse sämtlicher Lieferungen des Lieferanten im betrachteten Zeitraum.

Subjektive Kriterien:

Selbstverständlich gibt es je nach Unternehmen ebenfalls Kriterien, der Bewertung sich nicht direkt aus Kennzahlen ermitteln lassen. Wichtige Attribute für Lieferanten sind nicht zuletzt Dinge, wie z. B. **Lieferleistung** (wie präzise hält sich mein Lieferant an die vereinbarten Bestimmungen?), die **Entgeltleistung** (wie

liegt der Preis eines Artikels im Verhältnis mit anderen Anbietern?), wie sind die **Serviceleistungen** oder wie zufrieden ist man mit der **Innovationsfähigkeit** des Lieferanten - werden hier Vorschläge angenommen und umgesetzt, werden eventuell sogar selbst Vorschläge und Ideen eingebracht? Hinzu kommen Punkte wie die **Integrationsfähigkeit** eines Lieferanten in die eigenen Prozesse oder die **Entwicklung** seit bereits durchgeführten Bewertungen.

Kriterium	Bewertung	Punkte
Service	Sehr gut	90
Innovation	Exzellent	100
Finanzen	Gut	80

Sehr gut (90)

Selbstverständlich müssen auch solche Kriterien in eine Bewertung des Lieferanten mit einfließen und haben hierin einen ebenfalls festzulegenden Stellenwert. Auch hier bietet Syncos MES Ihnen die Möglichkeit, eine eigenständige Bewertungsmatrix zu erstellen oder aber auf normengerechte Bewertungsmodelle zurück-zugreifen. Die Individualität dieser Bewertung obliegt ganz Ihrer Arbeitsweise.



Bewertung des Lieferanten

Grundsätzlich sollte in der heutigen Wirtschaft die Lieferantenbewertung nicht als reines Instrument angesehen werden, den Beschaffungsprozess als Momentaufnahme abzubilden. Wichtig für die strategische Ausrichtung des eigenen Unternehmens ist vielmehr, gewisse Lieferanten weiterzuentwickeln.

Viele Unternehmen setzen, speziell, wenn es darum geht anspruchsvolle Produkte zu beschaffen, bereits heute strategisch auf Single Sourcing. Hierbei reduzieren Unternehmen die Anzahl Ihrer Lieferanten mit dem Ziel, einen Artikel bei nur einem Lieferanten zu beziehen. Dieser muss nicht nur in der Lage sein, gewünschte Qualität zu adäquaten Preisen zu liefern. Genauso wichtig ist, dass er selbst genügend Produktionskapazitäten hat, schwankende Bestellmengen zu kompensieren und vor allem bei Spitzenlasten termintreu zu liefern. Unterstützt wird dies durch die ABC Klassifizierung von Lieferanten. Durchschnittlich wird mit max. 20% der zur Verfügung stehenden Lieferanten (A-Lieferanten) 80% des Einkaufsvolumens abgedeckt, das sogenannte Pareto Optimum. Hingegen wird mit B-Lieferanten (ca. 30%) nur noch 15% des Umsatzes gemacht, die C-Lieferanten (ca. 50% der Summe aller Lieferanten) liefern somit nur noch ca. 5% des Einkaufsvolumens.

Anhand dieser Rechnung wird klar, dass eine Bewertung des Lieferanten nicht allein auf einzelne Merkmale oder gar allein auf die Einkaufskonditionen reduziert werden kann. Vielmehr ist wichtig, dass sich aufgrund der Ergebnisse aller Kennzahlen eine übergeordnete QKZ ergibt,

welche den Lieferanten für das eigene Unternehmen transparent macht.

Durch eine Lieferantenbewertung mit Syncos MES bietet sich Ihnen die Möglichkeit, kaufmännische und qualitative Daten zusammenzuführen und zu diesen subjektive Ergebnisse hinzuzuführen. Gleichzeitig können aktuelle Ergebnisse mit vergangenen Ergebnissen abgeglichen werden. Die Genauigkeit der Einstufung sollte selber bestimmt werden, denn sowohl die Granularität (Lieferantenebene, Artikelgruppenebene oder Artikelebene) als auch der Bewertungssternus und der zu prüfende Zeitraum können individuell hinterlegt werden.



Die Lieferanteneinstufung schlüsselt in übersichtlicher Form das Gesamtergebnis in die einzelnen QKZs auf. Auswertungen und Berichte können in den verschiedensten



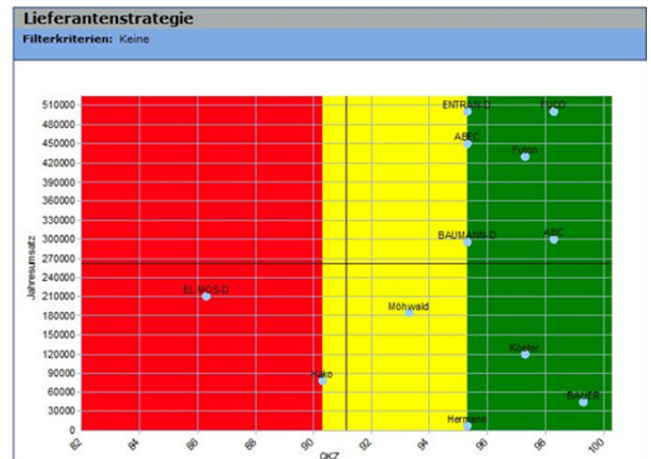
Formaten erstellt werden. Ohne weitere Anpassung können in diesen Merkmale außer Acht gelassen werden. Die Prozessorientierung der Software erstreckt sich ebenso auf das Berichts- und Auswertungswesen. Dies bringt Anwendern den Vorteil, dass Berichte nicht nur aus Syncos versendet werden können, sowohl der Ersteller als auch Empfänger können aus diesem Bericht direkt in die Software abspringen und umgehen somit unnötiges Wechseln von Modulen oder das Suchen bestimmter Objekte in der Datenbank.

Syncos MES beinhaltet im Standard eine Vielzahl von Berichten, Auswertungen und Reports. Des Weiteren werden im Standard sämtliche Werkzeuge ausgeliefert, sich zusätzliche Berichte zu erstellen oder bestehende Berichte anzupassen.

Um erfolgreich eine Lieferantenstrategie zu verfolgen, müssen die Bewertungen einzelner Lieferanten miteinander verglichen werden. Auch hier gibt es ein breites Spektrum an Möglichkeiten. Eventuell müssen sämtliche Lieferanten miteinander verglichen werden, um sich selber zu überprüfen, ob die Pareto Verteilung gehalten wird, und dementsprechend strategische Lieferanten bestmöglich entwickelt werden. Genauso können sich Lieferanten einzelner Artikel oder Artikelgruppen gegenübergestellt werden.

Es kann innerhalb kürzester Zeit ermittelt werden, ob beispielsweise der Umsatz bei Lieferanten mit niedriger QKZ nicht auf Lieferanten mit einer höheren geschoben werden kann.

Hierzu bedient sich Syncos einer 4-Felder Matrix (auch Portfolio Analyse).



Ursprünglich zurückzuführen ist diese auf eine amerikanische Beraterfirma, die Boston Consulting Group. Diese unterteilt die einzelnen die einzelnen Felder der Maitrix in

- 👍 „Stars“: Lieferanten mit hoher Qualität und hohem Jahresumsatz
- 👍 „Cash Cows“: Lieferanten mit hoher Qualität und niedrigem Jahresumsatz
- 👍 „Question Marks“: Liefern hohen Jahresumsatz mit niedriger Qualität
- 👍 „Poor Dogs“: Lieferanten mit niedriger Qualität und niedrigem Jahresumsatz

So wird nicht nur ein Überblick über die kaufmännische Ausrichtung gegeben, es können auch interne Maßnahmen getroffen werden. Beispielsweise können Wareneingänge von B- & C- Lieferanten schärfer geprüft werden, als die von A - Lieferanten. Dies wiederum hat zur Folge, dass die eigenen Qualitätskosten steigen und somit die Art der weiteren Zusammenarbeit sowie deren Wirtschaftlichkeit nochmals geprüft werden sollte.

Auch hier bietet Syncos Ihnen wieder Möglichkeit, direkt in andere Bestandteile der Software abzuspringen, Formulare zu erstellen, Maßnahmen zu definieren oder sogar mit Ansprechpartnern direkten Kontakt herzustellen.



Fazit

Auch zukünftig wird der Anteil an zugekauften Artikeln in bestimmten Branchen steigen. Aufgrund der Wettbewerbssituation sowie stärker werdenden Preisdrucks müssen sich Unternehmen auf lange Sicht so aufstellen, dass bei nicht selbst produzierten Teilen sowohl die Lieferqualität konstant gehalten werden kann, als auch die Beschaffungskosten niedrig gehalten werden.

Um die richtigen Lieferanten für dauerhafte Partnerschaften zu filtern und diese strategisch zu entwickeln wird der Einsatz einer Software für Unternehmen zukünftig immer unumgänglicher. Der wirkliche Mehrwert einer CAQ Software mit Lieferantenbewertungsfunktion liegt sicherlich in der Verknüpfung von Qualitätsdaten mit kaufmännischen Daten. Sobald diese dann um Subjektive Kriterien erweitert werden, ergibt sich eine QKZ in die sämtliche Kennzahlen und Kriterien mit einfließen.

Auch die Integration in die eigenen Prozesse sowie ein vollständiger MES Funktionsumfang helfen Unternehmen weiterhin, die Produktion und die Qualität zu optimieren und mit den vorhandenen Ressourcen verbesserte Ergebnisse zu erzielen.

Unser Ziel: Sie durch unser Tagesgeschäft in Ihrem erfolgreicher zu machen. Syncos MES macht's einfach.

Dennis Jetter





ÜBER SYNCOS / SYNCOS MES

Die SYNCOS GmbH ist seit 1991, als ganzheitlicher Lösungsanbieter für MES Systeme (CAQ und BDE/MDE), Partner des Mittelstandes. Wir liefern Ihnen mit der Syncos MES Suite eine extrem leistungsfähige und hoch integrative Standard-Softwarelösung, die auf rund 20 Jahren Best Practice Erfahrungen bei unseren Kunden zurückblickt.

Syncos, die MES Softwarelösung für Produktions- und Qualitätsmanagement, ist das perfekte Beispiel für unsere Denkweise: ein sinnvolles Ganzes statt ein komplexes Konglomerat von Modulen. Einfach und einheitlich in der Bedienung, bietet Syncos MES jeder Zielgruppe die optimale Informationsdichte. Schnellen Zugriff auf Basisinformationen für die Geschäftsführung, umfassende Übersichten für die Ebene der Produktionsleiter und Qualitätsmanager und in die Tiefe gehende Details für die Profis an den Maschinen.

Syncos MES schafft seit rund 20 Jahren die notwendige Transparenz in Ihrer Fertigung und deckt Verbesserungspotenziale auf.

Zu jedem Zeitpunkt sind Sie so über die IST-Situation informiert, können schnell reagieren und Ihre Planung darauf ausrichten. So kann die Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens durch die Verbesserung der Prozesse signifikant gesteigert werden. Der modulare Aufbau unterstützt dabei unsere Kunden in genau den Anforderungen, die auch wirklich benötigt werden, ohne das System zu überladen. Die einfache Konfiguration des Systems durch den User und nicht durch teure Customizing-Leistungen rundet die leistungsfähige MES Software ab.

Syncos ist mit seiner echten Durchgängigkeit einzigartig. Wir haben verstanden, dass nur integrierte Systeme dem Kunden wirklich nutzen. Syncos hat, was andere nicht haben – es sind die vielen integrierten Basisfunktionen, die Syncos so unschlagbar machen. Syncos garantiert Ihnen schnelles Arbeiten ohne Zusatzkosten. Das Nachrüsten können Sie sich sparen. Was andere als Extras berechnen, gibt es bei Syncos inklusive und kostenlos.

SYNCOS GmbH
Eisenwerkstraße 1
58332 Schwelm

Tel.: +49 2336 4920-0
Fax: +49 2336 4920-170
E-Mail: info@syncos.com
www.syncos.com

SYNCOS GmbH
Heinrich-Hertz-Straße 2
79211 Denzlingen

Tel.: +49 76 66 9 37 87-60
Fax: +49 76 66 9 37 87-70

SYNCOS GmbH
Speicker Straße 2
41061 Mönchengladbach

Tel.: +49 21 61 59 574-86
Fax: +49 21 61 59 574-99