

# Logistisches Lieferantenmanagement im Maschinenbau

## Ausgangssituation

Bei dem untersuchten Unternehmen handelt es sich um einen Hersteller von Maschinen. Die Leistungserstellung wird an mehreren Standorten erbracht. Neben eigenen Werken wird durch einen stetigen Anstieg des Auftragsverkehrs auf externe Kapazitäten vermehrt zurückgegriffen. Die steigenden Auftragszahlen waren nicht nur für die Produktion des Unternehmens eine neue Herausforderung, sondern auch für die Zulieferer. Steigende Bedarfszahlen zu beschaffender Teile führten zu einer sinkenden logistischen Performance der Lieferanten. Eine Liefertreue von unter 40% war keine Seltenheit und führte in der Produktion zu erheblichen Turbulenzen.

Aus der Notwendigkeit der Sicherstellung der Versorgung der Produktion ergab sich die Notwendigkeit, ein logistisch orientiertes Lieferantenmanagement zu implementieren.

## Zielsetzung

Das Ziel des Projekts war die Sicherstellung der Versorgung der Produktion mit Zukaufteilen durch die Implementierung geeigneter logistischer Konzepte. Die Erreichung der Zielsetzung bedingt eine enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten, da die Mehrzahl der Lieferanten mittels eines gezielten Managements erst zur Umsetzung der identifizierten logistischen Konzepte befähigt werden musste.

## Vorgehensweise

Aufbauend auf den Erkenntnissen einer Einkaufspotenzialanalyse waren kritische Lieferanten zu identifizieren, deren mangelnde logistische Performance sich signifikant auf die Produktion auswirkte. Für diese Lieferanten war, um deren derzeitige Performance und um Einflussfaktoren zu erkennen, die auf diese wirken, die Erhebung ausgewählter Daten erforderlich. Hierzu zählten neben allgemeinen Unternehmensdaten insbesondere logistische Daten, wie die vereinbarte Art und Weise der Lieferung, Liefertermintreue, Bestell- und Lieferfrequenzen und der Lieferumfang. Der Analyse folgte das Herausarbeiten von unternehmensspezifischen Störgrößen, die die logistische Performance des Lieferanten negativ beeinflussen. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend wurden Maßnahmen erarbeitet, die eine Verbesserung der logistischen Performance unterstützen. Beispielhaft sind eine verbesserte Bedarfsprognose, die Vereinbarung eindeutiger Liefertermindaten und die Implementierung logistischer Prinzipien zu nennen. Von besonderer Bedeutung erwiesen sich KANBAN und differenzierte Bestellsystematiken.

Die lieferantenspezifisch ausgearbeiteten Konzepte waren gemeinsam mit dem Lieferanten zu detaillieren und die Umsetzung vorzubereiten. Gestützt wurde dies durch eine gezielte Lieferantenentwicklung. Die Umsetzung über die verschiedenen Lieferanten erfolgte stufenweise, eng verbunden mit der Implementierung eines Controlling-Systems. Hierzu wurden gemeinsam mit den Lieferanten Messpunkte und -kriterien erarbeitet, mit deren Hilfe die Performancemessung zu erfolgen hat. Ebenso wurden Maßnahmen vereinbart, die bei der Feststellung einer Abweichung von der vereinbarten Performance einzuleiten sind.

## Ergebnisse

Bei der Umsetzung zeichnete sich eine signifikante Erhöhung der Versorgungssicherheit bei einer gleichzeitigen Reduzierung des Bestell- und Steuerungsaufwands ab. Gleichzeitig konnte das Bestandsniveau zwischen 60 und 80 % reduziert werden. Eine Ausweitung auf weitere Teile- und Lieferantenumfänge wird folgen.