



Einführung eines Lieferantenbewertungssystems

Einkaufserfolge strategisch steuern

www.denso.de

Dennso Management Consulting GmbH

Die Dennso Management Consulting ist eine Spezial-Unternehmensberatung für wertorientiertes Management mit den Schwerpunktbereichen Beschaffung, Vertrieb und Unternehmenssteuerung.

- ▶ **Kosten senken**
- ▶ **Umsatz steigern**
- ▶ **Innovationskraft verbessern**
- ▶ **Leistungsfähigkeit erhöhen**

Strategie & Organisationsentwicklung

Beschaffung	Vertrieb	Controlling
Strategien und Methoden	Marktbearbeitung	Unternehmens- und Prozesssteuerung
Organisation und Prozesse	Ertragsteigerung	Methoden und Systeme
Kostensenkung und Lieferantenmanagement	Organisation und Prozesse	Planung und Budgetierung
	Kunden- und Produktprofitabilität	

Betriebswirtschaftliche Lösungen und Systeme

Automobilindustrie

Handel und Dienstleistungen

Energiewirtschaft

Elektrotechnik, Maschinen-, Anlagenbau

Investitions- und Konsumgüterindustrie

Banken und Finanzdienstleister

- ▶ Einsatz praxiserfahrener Consultants (BWL / Ing.) mit ausgeprägter Beratungserfahrung in ihrem Fachgebiet und umfangreicher Linienerfahrung in Industrie, Handels- und Dienstleistungsunternehmen
- ▶ Beratung führender nationaler und internationaler Unternehmen sowie des Mittelstands bei der aktiven Gestaltung ihrer Zukunft
- ▶ Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V.
- ▶ CMC zertifiziert durch International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)

Überblick über das Dienstleistungsportfolio in der Einkaufsberatung

Unsere Methodenkompetenz und Erfahrung führen Sie zum Erfolg

- ▶ Umfassendes Spektrum erprobter **analytischer** und **strategischer Methoden**
- ▶ Eigene **Benchmarking-Datenbank** für **Best Practices** im **strategischen Einkauf**
- ▶ **Eigene Systemlösungen** für Potenzialanalyse, Strategieentwicklung, Lieferantenmanagement, Einkaufscontrolling und Erfolgsmessung

Strategisches Einkaufsmanagement

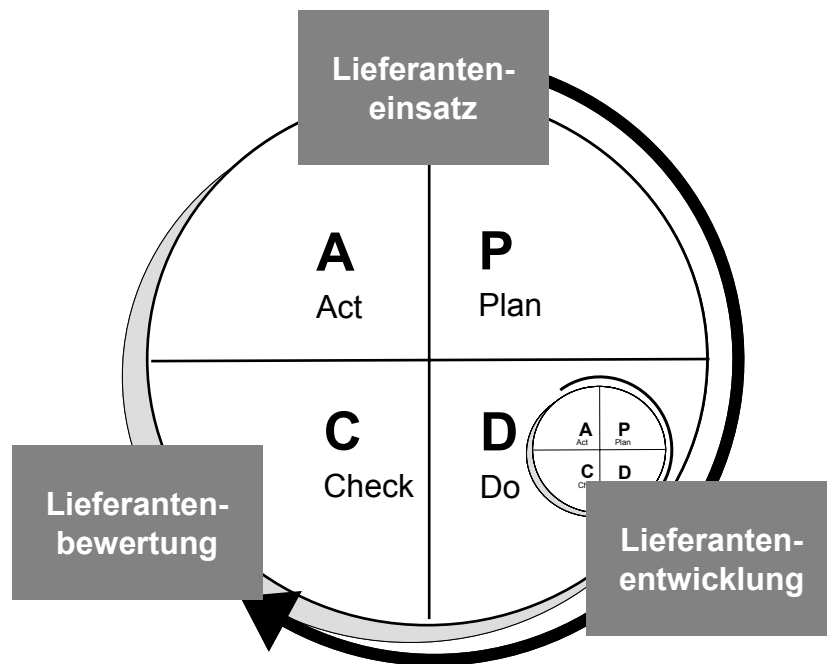
Operative Beschaffung und Prozesse

Einkaufssteuerung

Unsere Leistungen

- ▶ Das Beratungsspektrum der Dennso umfasst sämtliche Aufgabenstellungen der strategischen und operativen Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen.
- ▶ Wir arbeiten für die Top-Unternehmen verschiedener Branchen. Die Entwicklung von „Purchasing Excellence“ und „Best in Class“ Methoden sind unser Tagesgeschäft.
- ▶ Die Dennso Management Consulting GmbH ist seit vielen Jahren auf die Beratung des Einkaufs spezialisiert und verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Konzeption, Erschließung und Realisierung von Einkaufspotenzialen. Hierzu setzen wir ein umfangreiches Methodenspektrum ein.
- ▶ Unsere Beratungsarbeit geht dabei über die strategische Ausrichtung der Beschaffungsfunktion weit hinaus. In unseren Projekten sind wir regelmäßig eng in die Umsetzung eingebunden und arbeiten Seite an Seite mit Führungskräften und Mitarbeitern an der Erschließung der Einkaufspotenziale.
- ▶ Darüber hinaus sind Dennso Berater als Mitglied im Fachbeirat Einkauf, im IIR, sowie als Referenten für verschiedene Universitäten und Veranstalter tätig.

KAIZEN Kreislauf von Einkaufssteuerung und Lieferantenmanagement



Lieferantenmanagement

- Plan** Festlegen der Ziele und Prozesse, die zum Erzielen von Ergebnissen in Übereinstimmung mit den Einkaufszielen und -strategien der Organisation notwendig sind
- Do** Verwirklichen der Prozesse intern und extern, gemeinsam mit den Lieferanten
- Check** Überwachen und Messen von Lieferungen, Leistungen und Prozessen, Reporting der Ergebnisse
- Act** Ergreifen von Maßnahmen zur ständigen Verbesserung der Einkaufsleistung

Ziele der Lieferantenbewertung:

- ▶ Ist-Performance Messung der Lieferanten sowie der Supply Chain Prozesse
- ▶ Erkennen von Verbesserungspotentialen und Risiken
- ▶ Bereitstellen einer belastbaren Entscheidungsbasis für Lieferantenentwicklungs- bzw. Re-Sourcing Maßnahmen

Grundsätze und Vorgehen der Lieferantenbewertung

Grundsätze

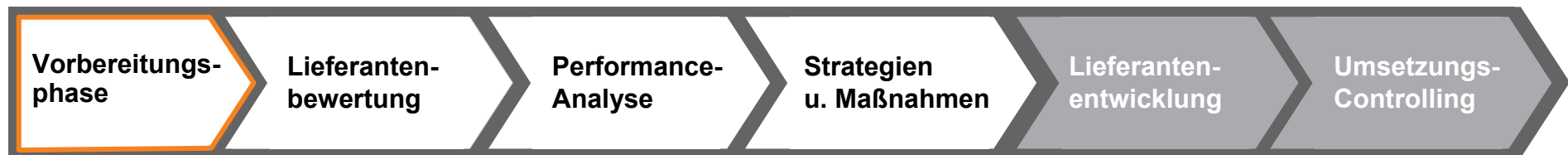
- ▶ **Bewertungen erfolgen unternehmensweit basierend auf einem systemgestützten Lieferantenbewertungstool. Dieses stellt die Performance-Kennziffern aus den Transaktionssystemen dar und dient der Erfassung und Auswertung von qualitativen Bewertungen, sowie der Nachverfolgung vereinbarter Maßnahmen je Lieferant**
- ▶ **Durchgeführte Bewertungen sollen mindestens 80% des Einkaufsvolumens der bewertenden Geschäftseinheit abdecken**
- ▶ **In der qualitativen Bewertung wird die übergreifende Leistung des Lieferanten in den Funktionen: Einkauf / Qualität / Logistik/ Technologie beurteilt**

Vorgehen

- ▶ **Die Bewertungsergebnisse führen zur Eingruppierung des Lieferanten in einheitlich definierte Leistungsklassen, deren Bedeutung den Lieferanten bekannt ist**
- ▶ **Die aus der Bewertung resultierenden Strategien und Maßnahmen werden mit den Lieferanten durchgesprochen und in Zielvereinbarungen festgelegt**
- ▶ **Vereinbarte Maßnahmen und Ziele werden unterjährig durch das Einkaufscontrolling überwacht**

Prozessschritte der Lieferantenbeurteilung (Auszug)

Einführung Lieferantenbeurteilung: Auszug aus den Projektschritten und Arbeitsinhalten



Durchführung der Lieferantenbewertung

- ▶ **Einheitlicher Bewertungsmaßstab anhand fest definierter Kriterien**
- ▶ **Dezentrale Durchführung der Bewertung im Lieferanten-Bewertungstool des Einkaufs gemeinsam durch die Funktionen Einkauf, Qualität, Logistik und Technologie**
- ▶ **Systemgestützte Überwachung (und ggf. Erinnerung) der zeitgerechten Durchführung**
- ▶ **Unterstützung der Fachbereiche durch das Einkaufs-Controlling, soweit erforderlich**

Definition der Bewertungskriterien der Lieferantenbewertung und deren Standardgewichte

Einführung Lieferantenbewertung: Ableitung und Detaillierung der Bewertungskriterien

Matrix der Bewertungskriterien

Einkauf	Logistik	Technologie	Qualitätssicherung
Preise und Konditionen	Lieferzuverlässigkeit	Technologische Position	Qualitätsleistung
Realisierung von Optimierungen	Flexibilität	Innovationsfähigkeit	QS-System / Methodik
Erfüllung strategischer Anforderungen	Logistik Strategie/ SCM Integration	Entwicklungsservice	Qualitätskosten

- Definition der quantitativen und qualitativen Bewertungskriterien und Performance- Kennzahlen (KPI's) je Bewertungsfeld
- Abstimmen von KPI-Definitionen und Skalen mit den Fachbereichen
- Abilden der KPI's im Lieferanten-Bewertungs-Werkzeug

Kriterien Ebene 2 Bewertungskennzahl

Qualitätsleistung
Technische Qualitätskennzahl
Ausfälle in Produktion
Reaktion auf Reklamationen
Informationsverhalten bei Qualitätsproblemen

KPI und Maßgrößen

Technische Qualitätskennzahl	Bewertungspunkte
<80	0
80-85	1
86-90	2
91-95	3
96-98	4
>=99	5
Nicht bewertet	-

Prozessschritte der Lieferantenbewertung II



Durchführung der Lieferantenbewertung

- ▶ **Einheitlicher Bewertungsmaßstab anhand fest definierter Kriterien**
- ▶ **Dezentrale Durchführung der Bewertung im Lieferanten-Bewertungstool des Einkaufs gemeinsam durch die Funktionen Einkauf, Qualität, Logistik und Technologie**
- ▶ **Systemgestützte Überwachung (und ggf. Erinnerung) der zeitgerechten Durchführung**
- ▶ **Unterstützung der Fachbereiche durch das Einkaufs-Controlling soweit erforderlich**

Prozessschritte der Lieferantenbewertung III



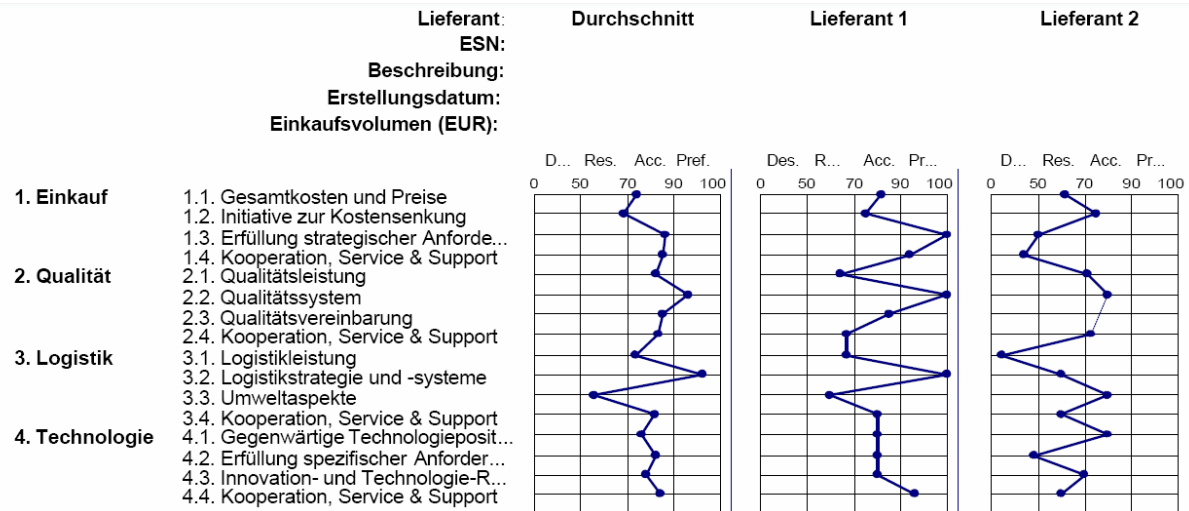
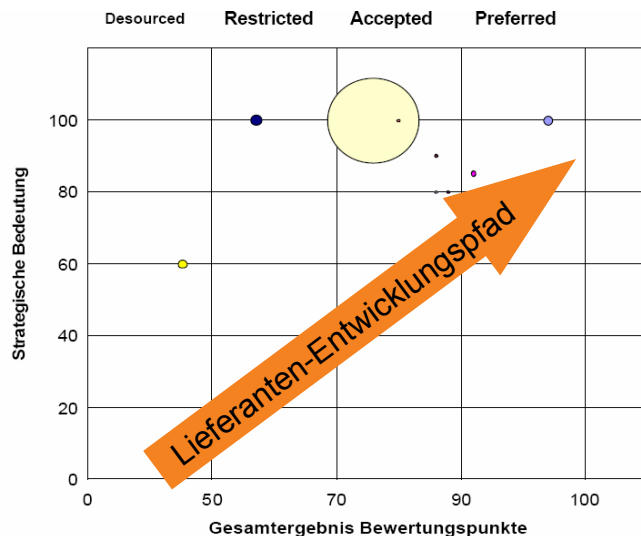
Auswertung der Lieferantenbewertung

- ▶ Zusammenfassung und Plausibilisierung der Bewertungen
- ▶ Klassifizierung der Lieferanten entsprechend ihres Leistungs-Scorings
- ▶ Graphische Aufbereitung und Darstellung von Stärken-/ Schwächen Profilen je Lieferant
- ▶ Bereitstellung der Ergebnisse in Form von Standardreports für den strategischen Einkauf

Lieferantenpositionierung und Ableiten strategischer Handlungsoptionen im Lieferantenmanagement

Strategische Positionierung von Lieferanten im Portfolio

Stärken - Schwächen Profil Zwei Lieferanten einer Materialgruppe im Detailvergleich



Positionierung der Lieferanten hinsichtlich ihrer strategischen Bedeutung und ihrer Lieferperformance (Klassifizierung: Desourced, Restricted, Accepted, Preferred)

Das Stärken - Schwächen Profil eines Lieferanten, insbesondere im Vergleich zum Durchschnitt bzw. zum "Best in Class", ermöglicht die Ableitung und Vereinbarung gezielter Entwicklungsmaßnahmen mit den Lieferanten

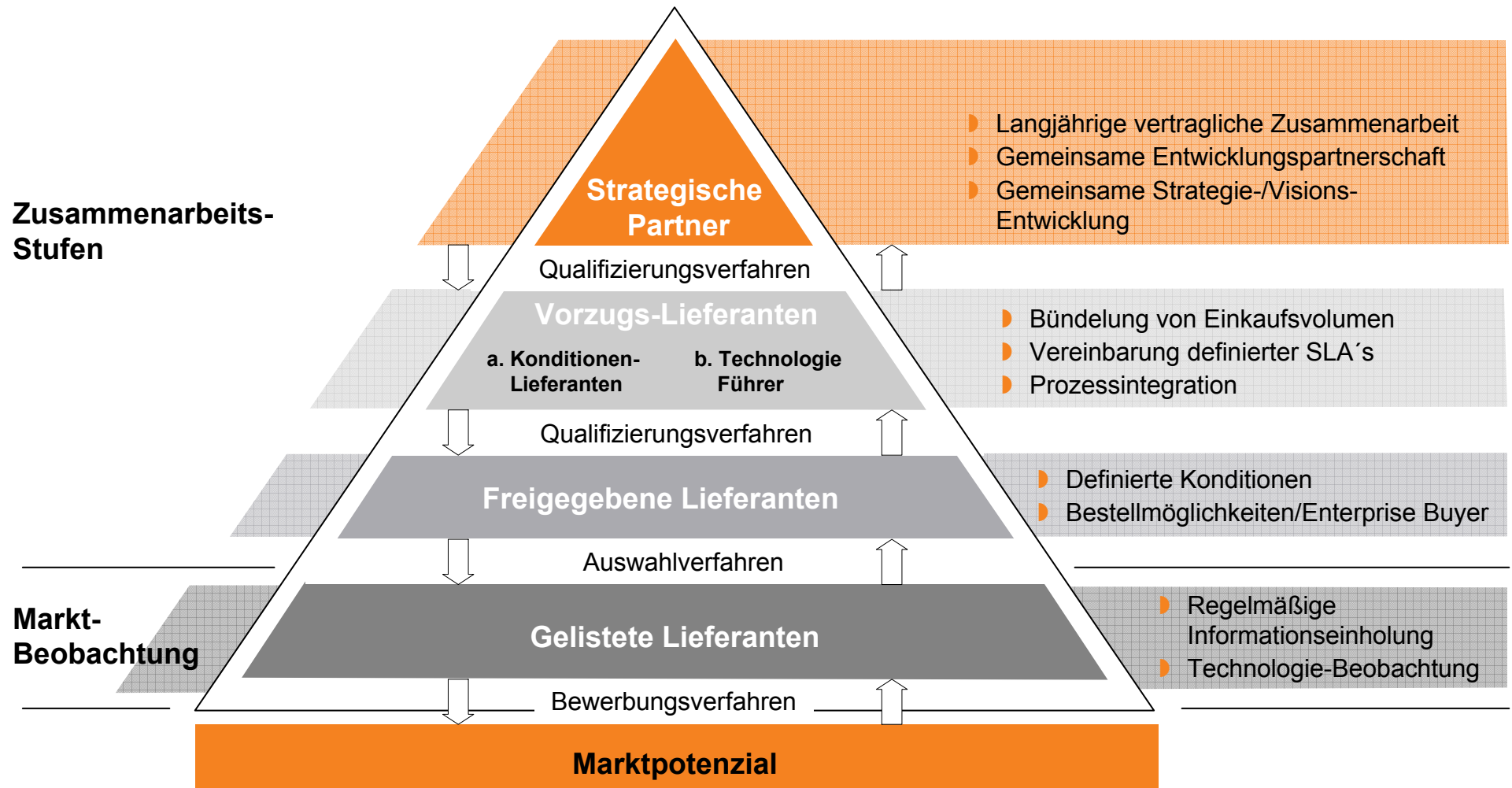
Prozessschritte der Lieferantenbewertung III



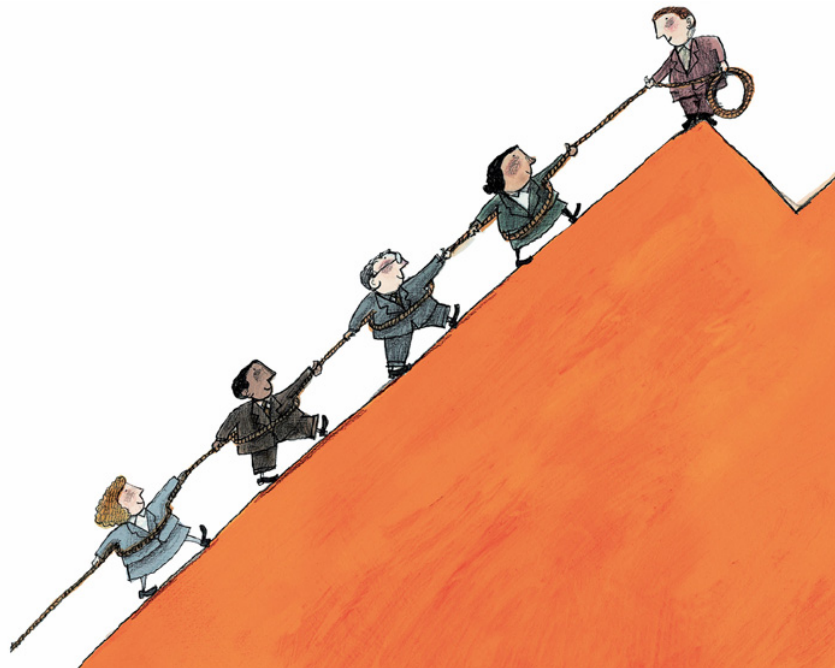
Ableitung von Strategien und Maßnahmen aus der Bewertung

- ▶ **Bewertung der Ergebnisse je Lieferant und Diskussion von strategischen Handlungsalternativen im Team der Facheinkäufer (Strategy Board)**
- ▶ **Wesentliche Entscheidungsgrößen für die Strategiefindung sind:**
 - ☞ Das Bewertungsergebnis des Lieferanten
 - ☞ Das Einkaufsvolumen des Lieferanten
 - ☞ Die Substituierbarkeit, bzw. Abhängigkeit vom Lieferanten
 - ☞ Das Risiko der Lieferbeziehung
- ▶ **Typische Strategien:**
 - ☞ Eigenoptimierung des Lieferanten auf Basis von Zielvorgaben
 - ☞ Aktive Entwicklung des Lieferanten (z.B. durch gemeinsame Verbesserungsprojekte, Beratung / Training des Lieferanten)
 - ☞ Ausphasen des Lieferanten

Aufbau von Lieferantenmanagement und Strukturierung des Lieferanten-Portfolios



Ihre Ansprechpartner



Ziele erreichen

BESSER BERATEN.

Denso berät und unterstützt Entscheider und Führungskräfte bei der Gestaltung wettbewerbsüberlegener Strategien und deren operativen Umsetzung.

Diese Ziele erreichen wir mit

- ▶ **Ganzheitlichen Lösungen**
- ▶ **Faktenorientierten Entscheidungen**
- ▶ **Praxiserfahrenen Beratern**
- ▶ **Verantwortlicher Realisierung**

Denso Management Consulting GmbH

Partner: H. Gerndt, G. Hasselmann, M. Zipser

D-20354 Hamburg, Neuer Wall 75

Telefon: +49 40/ 36 97 59-0, Telefax: +49 40/ 36 97 59-19

E-Mail: kontakt@dennso.de, Internet: www.dennso.de