

Unternehmenspraxis

Inhalt

■ Key-Supply-Management

- Bedeutung des Key-Supply-Managements
 - Rahmenbedingungen des Key-Supply-Managements
 - Faktoren für das Key-Supply-Management
-

Key-Supply-Management

Ein Key-Supplier (Schlüssellieferant) ist ein Lieferant, bei dem ein Unternehmen strategisch wichtige Güter und Dienstleistungen bezieht und mit dem eine enge Zusammenarbeit besteht. So können beide Marktpartner gemeinsam strategische Wettbewerbsvorteile erarbeiten. Anbieter und Kunde legen ihre Kernkompetenzen zusammen und entwickeln kooperative Leistungen. Die Zusammenarbeit geht so weit, dass die Partner gemeinsame Ziele festlegen und ihre Strategien harmonisieren. Eine solche Kooperation erfordert ein intensives Beziehungsmanagement, wie bereits unter Kapitel 3.2.3 dargelegt. Beide Seiten sind also gefordert, Informationen auszutauschen sowie kooperative Entscheidungssysteme und organisatorische Massnahmen gemeinsam zu realisieren.

Schlüssellieferanten

Bedeutung des Key-Supply-Managements

Key-Supply-Management ist zurzeit jedoch noch kein üblicher Ansatz in der Beschaffung vieler Unternehmen. Obwohl sie die grosse Bedeutung des Beschaffungsmanagements erkannt haben, erschliessen sie die Potenziale, die in einem integrierten Lieferantenmanagement liegen, kaum. Einkäufer gehen vielfach intuitiv und wenig systematisch vor, wenn es darum geht, eng mit den besonders wichtigen Lieferanten zusammenzuarbeiten. Oft werden

Bedeutung des Key-Supply-Managements

selbst die Voraussetzungen für eine konstruktive Kooperation gar nicht geschaffen. Die Beschaffungsmitarbeiter werden entsprechend den jährlich erzielten Savings vergütet, was nur wenig Anreiz dazu gibt, langfristig in die Lieferantenbeziehung zu investieren. Auch die verwendeten Systeme zur Lieferantenbewertung beziehen sich kaum auf die Voraussetzungen eines konstruktiven Beziehungsmanagements. Häufig wird reine Kostenreduktion als deutlich wichtiger eingestuft als die Leistungssteigerung mit Lieferanten. Auch erkennen professionelle Einkäufer bei ihren Lieferanten vielfach Schwächen, die sie daran hindern, weitreichende Kooperationen mit diesen einzugehen.

Diese Situation führt dazu, dass trotz der immensen Potenziale einer engen Zusammenarbeit beide Seiten häufig getrennt voneinander oder auch gegeneinander arbeiten. Beschaffungsmanager sind somit gefordert, einen systematischen Ansatz zum Management ihrer Schlüssellieferanten zu entwerfen. Das Key Account Management der Lieferanten muss mit dem Key Supplier Management der Kunden abgestimmt sein.

Rahmenbedingungen für das Key-Supply-Management

Rahmenbedingungen für das Key-Supply-Management

Es gilt, auf beiden Seiten geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Der Aufbau eines gegenseitigen Vertrauens, Beziehungsmanagement, Abhängigkeits- und Eskalationsmanagement, aber auch Optionen zur Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse mittels E-Procurement müssen den Gegebenheiten der konkreten Geschäftsbeziehung angepasst werden. Wesentlich ist es, organisatorische Regelungen im Einkauf zu treffen, damit die Schnittstelle zum Lieferanten effizient ausgestaltet werden kann. Zentral ist auch im Einkauf die Kundenorientierung. Alle Prozesse müssen nach den Anforderungen des Endkunden ausgerichtet werden, sodass eine Verschwendung vermieden und Innovationspotenziale erschlossen werden können. Auch das Informationsmanagement leistet hierzu einen zentralen Beitrag. Nicht zu unterschätzen ist die Ebene des Verhaltens der Mitarbeiter im Einkauf. Der Aufbau eines systematischen Key Supplier Managements stellt sehr hohe Anforderungen an diese.

Faktoren für das Key-Supply-Management

Konkrete Maßnahmen und Ansätze als Erfolgsfaktoren für ein

Faktoren des Key-Supply-Managements

ganzheitliches Key-Supply-Management lassen sich aus den Vorkapiteln identifizieren, die insgesamt unter dem Dach des Lieferantenmanagements zusammenwirken.

- Wesentlich zum Erfolg trägt bei, wenn Unternehmen Transparenz über ihre Lieferantenbasis besitzen. Lieferantensystematik, d.h. die Erfassung von Lieferantendaten in unternehmensweiten, intelligenten Datenbanken und Knowledge-Management-Systemen bündeln.
- Die größten Anstrengungen sollten Unternehmen im Umgang mit ihren Schlüssellieferanten beim Einsatz von "Web-based Technologies" im Lieferantenmanagement widmen. Aufkommen und der kommerzieller Einsatz von Inter- und Intranetlösungen zur Informationsbeschaffung, zur Kommunikation, zur Gestaltung von Marktplätzen, zur Supply Chain-Integration, zur Beschaffungsabwicklung etc. wird das Einkaufs- und Lieferantenmanagement in den nächsten Jahren sicher noch weiter revolutionieren.
- Aufbau bzw. Bildung von Branchennetzwerken mit den Schlüssellieferanten, wie z. B. das Automotive Network eXchange (ANX), sorgen nicht nur für höhere Transparenz, sondern auch für eine schnellere Abwicklung verbunden mit niedrigeren Kosten.
- Auf den Erfolg des Key-Supply-Managements wirkt sich außerdem das Vorhandensein zahlreicher Grundinstrumente, wie ein leistungsfähiges und aussagekräftiges Lieferantenmanagement-Controlling, Lieferantenstrategien oder Lieferantenentwicklungsprojekte in hohem Maße aus und haben natürlich entsprechend hohe Bedeutung.
- Nutzung der Techniken des klassischen Key-Account-Managements sowie von Teilbereichen des Customer-Relationship-Managements (CRM), insbesondere bezüglich der Datenerhebung und -aufbereitung

Zusammenfassung

- | |
|--|
| ■ Schlüssellieferant ist ein Lieferant, bei dem ein Unternehmen strategisch wichtige Güter und Dienstleistungen bezieht und mit dem eine enge Zusammenarbeit besteht |
| ■ Das Key Account Management der Lieferanten muss mit dem Key Supplier Management der Kunden abgestimmt sein |
| ■ Der Aufbau eines gegenseitigen Vertrauens, Beziehungsmanagement, Abhängigkeits- und Eskalationsmanagement, aber auch Optionen zur Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse mittels E-Procurement müssen den Gegebenheiten der konkreten Geschäftsbeziehung angepasst werden. |
| ■ Faktoren für erfolgreiches Key-Supply-Management sind insbesondere: <ul style="list-style-type: none">– Transparente Liefermanagementsysteme– Webtechnologien bzw. abgestimmte IT-Technologien– Branchennetzwerke gemeinsam aufbauen |

Literaturhinweise und wichtige Internetadressen

Büschgen, H. E./Everling, O. (Hrsg.): Handbuch Rating, Wiesbaden, 1996.