

LIEFERANTEN-MANAGEMENT FÜR KOMPLEXE AUSGELAGERTE DIENSTLEISTUNGEN: EIN STRATEGISCHER RAHMEN

Abstract

Ihr Einkauf war einwandfrei, aber das Geschäft lieferte nicht den prognostizierten Wert? Es ist die Schuld des Anbieters - oder? Vielleicht aber auch nicht. Die Forschung zeigt, dass 25% oder mehr des Gesamtauftragswerts einfach „durchgesickert“ ist oder als Folge von Versagen effektiven Managements der Lieferantenbeziehung verloren wurde, NACHDEM das Geschäft abgeschlossen wurde. Dieses Risiko wird noch verstärkt, wenn es sich um die Beschaffung komplexer Outsourcing-Dienstleistungen handelt.

Wir werden die Gründe aufdecken für die Implementierung einer Lieferantenmanagement-Strategie und einen Rahmen vorschlagen für die Implementierung eines strategischen Lieferanten-Management-Programms. Dieser Rahmen ist speziell zugeschnitten für Manager von Kunden-Lieferanten-Beziehungen und Supply-Management-Profis, die verantwortlich sind für komplexe Outsourcing-Service-Vereinbarungen wie Facility Management (FM), Human Resources (HR), Finance & Accounting (F&A) oder Leistungsprogramme für Mitarbeiter.



Definition - Was ist „Strategisches Lieferanten-Management?“²

Wir müssen strategisches Lieferantenmanagement definieren im Hinblick auf die Auswirkungen auf unsere Organisationen, Funktionen, Finanzen und Geschäftspartner. Für unsere Zwecke ist strategisches Lieferantenmanagement deshalb ein Programm mit der Intention:

- ▶ Ausrichtung von Leistungen, um zu organisatorischen Ziele zu erreichen
- ▶ Umgang mit sich ändernden Anforderungen
- ▶ Strategische Planung für die Zukunft
- ▶ Kontinuierliche Verbesserung des Wertes der Transaktion
- ▶ Effektive Kommunikation im gesamten Unternehmen
- ▶ Minimierung der Risiken
- ▶ Förderung der Transparenz

Durch die Gestaltung, Entwicklung und Umsetzung einer Strategie zur Erreichung der o.g. Ziele wird der Lieferanten-Manager die Ergebnisse einer Beschaffungs-Initiative ausrichten an den Zielen von Organisation und Anteilseignern. Ob es die gewünschten Ergebnisse der Initiative waren, das beste Produkt zu erhalten, die kostengünstige Bereitstellung der Service-Leistungen sicherzustellen, die Kundenzufriedenheit oder den Shareholder Value zu erhöhen - strategisches Lieferanten-Management bietet den Rahmen um sicherzustellen, dass die dauerhafte Beziehung mit dem/den Service Provider(n) diese Ergebnisse erreicht.

² Bitte beachten, dass wir für diesen Zweck Begriffe mit gleicher Bedeutung gleichsetzen: Lieferant, Verkäufer, Lieferpartner, Service-Provider

Warum sollten Sie eine Lieferanten-Management Strategie haben?

Wie eine Funktion liegen Aufmerksamkeit und Druck auf dem Supply Management, um durch die Beschaffungs-Anstrengungen versprochene Werte und Einsparungen zu liefern. Geschäftsbereiche suchen durch Supply Management mehr Wettbewerb zu schaffen bei gleichzeitiger Verringerung der Kosten, Erhöhung der Qualität und Reduktion der Zykluszeiten. Und doch scheitern Beschaffungsprojekte regelmäßig darin, den vollen erwarteten Wert zu liefern.

Hier einige Gründe dafür, warum in der Praxis strategischer Einkauf und damit verbundene Investitionen in Technologielösungen nicht die gewünschten Ergebnisse geliefert haben:

- ▶ überhöhte Erwartungen an Fähigkeiten von E-Sourcing-Plattformen
- ▶ Unterschätzen der Höhe der Aufwendungen oder Schwierigkeiten bei der Implementierung von Technologien und / oder das Management des Wandels in der eigenen Organisation
- ▶ Versagen der Anerkennung und Ausführung von kritischen Aufgaben im Lieferanten-Management, die den Erfolg einer Beschaffung ausmachen

Die wirtschaftlichen Auswirkungen des Fehlens von effektivem Management der Lieferantenbeziehungen sind enorm. Eine Umfrage³ zu den häufigsten Ursachen von Outsourcing-Fehlern offenbarte, dass 62% aller Outsourcing-Fehler unzureichendem Management von Lieferanten und/oder Lieferanten-Beziehungen und nur 8% schlechter Leistung der Anbieter zugeschrieben wurde.

In einer weiteren Studie⁴ zum Strategischen Lieferanten-Management gaben die Befragten an, im Durchschnitt 20%-30% des Wertes ihrer Outsourcing-Verträge aufgrund inkonsistentem oder unwirksamem Lieferanten-Management zu verlieren. Bei einer Umfrage zu „Führende Outsourcing Indikatoren“⁵ hatten mehr als 40% der Befragten das Gefühl, 10%-25% des Wertes ihrer ausgelagerten Verträge verloren zu haben als Folge von nicht gut gemanagten Lieferanten-Beziehungen. 21% glaubten sogar, mehr als 25% des Auftragswertes verloren zu haben. Ihr Fazit: *„Wir lassen das Geld auf dem Tisch bzw. erlauben Millionen oder sogar mehreren zehn Millionen zu versickern, weil wir das kompetente Management unserer Lieferanten-Beziehungen nicht ausüben.“*

Bestandteile einer umfassenden Lieferantenmanagement-Strategie

Wie können wir also eine Anbieter-Management-Strategie aufbauen,

- ▶ die reichlich und transparente Kommunikation zeigt,
- ▶ ein hohes Maß an Vertrauen fördert,
- ▶ kooperative und kreative Problemlösungen ermöglicht,
- ▶ zu einem gegenseitigen Verständnis und gemeinsame Zielen führt,
- ▶ Konflikte und Spannungen früh sichtbar macht und
- ▶ die Mechanismen liefert, mit denen Unterschiede zu akzeptieren und mit für beide Seiten akzeptablen Lösungen Unstimmigkeiten zu beheben sind?

³ 2004, Strategic Vendor Management

⁴ 2006, Expense Management Solutions

⁵ engl.: Leading Outsourcing Indicators

Im Rahmen von Umsetzungsprojekten haben wir festgestellt, dass es mehrere wichtige Elemente sind, die wirksames Lieferanten-Beziehungs-Management⁶ ermöglichen. Diese beinhalten:

1. Lieferanten-Segmentierung
2. Bedarfsmanagement
3. Marktmanagement
4. Leistungsmanagement

Wir werden jedes dieser Elemente diskutieren und prüfen, wie es zu einem umfassenden Rahmen für Lösungen kombiniert werden kann. Und wir werden die Unterschiede identifizieren zwischen dem Beziehungsmanagement von Lieferanten für Materialien oder Rohstoffe und dem von Lieferanten für komplexe Outsourcing-Dienstleistungen.

2.1.1.1 Lieferanten-Segmentierung

Sie haben eine begrenzte Menge an Zeit, Energie und Ressourcen, um sie für das Management von Lieferantenbeziehungen zu investieren. Sie sollten bzw. müssen diese knappen Artikel strategisch verteilen um sicherzustellen, dass Ihre Anstrengungen an den Unternehmenszielen ausgerichtet sind. Die Segmentierung Ihrer Lieferantenbasis wird Ihnen dabei helfen.

Segmentierungsansätze variieren je nach Organisation und Umwelt, nehmen oft die Form einer Vier-Quadranten-Matrix Vergleich von zwei Variablen ein. Ein Vergleich bei der Segmentierung kann die strategische Bedeutung des aktuellen Lieferanten gegenüber Schwierigkeit des Wechsels zu einem neuen Anbieter sein. Alternativ können Sie vergleichen das Spezialisierungsniveaus von Dienstleistungen gegenüber der Höhe der dadurch gemachten jährlichen Ausgaben. Kriterien für die Verwendung bei der Segmentierung könnten sein:

- ▶ Grad der gegenseitigen Abhängigkeit zwischen Kunde und Lieferant
- ▶ Niveau der Ausgaben
- ▶ strategische Bedeutung der Zulieferer
- ▶ Anzahl der Geschäftseinheiten von Lieferanten bedient
- ▶ Komplexität und Häufigkeit von Änderungen in Vertragsanforderungen
- ▶ Art und Anzahl der Produkte und / oder Dienstleistungen von Lieferanten zur Verfügung gestellt
- ▶ Kosten und Schwierigkeiten Lieferanten bei der Umstellung

Ein häufiger Fehler im Zusammenhang mit der Segmentierung Ihrer Lieferantenbasis ist es zu denken, dass Sie nur eine Lieferanten-Management-Strategie entwickeln müssen für das Lieferanten-Beziehungs-Management⁷ im „oberen rechten Quadranten“. Sie müssen ALLE Ihre Lieferantenbeziehungen aktiv steuern - der Unterschied ist, dass Ihre Strategien und Taktiken für das „Supplier Relationship Management“ in den Segmenten variieren werden. Für einen Commodity-Service wie Reinigung könnte Ihr Lieferanten-Beziehungs-Management-Ansatz für den Geschäftsbereich (Business Unit) oder den Commodity-Manager sein, um tägliche Interaktionen zu handhaben, mit Ausnahmen umzugehen, jährliche Überprüfungen zu veranlassen und um Lehren aus der Zuverlässigkeit und Leistung der Servicebereitstellung zu ziehen. Am anderen Ende der Skala werden strategische Partnerschaften wie ausgelagerte klinische Dienstleistungen für Pharmaunternehmen ein spezielles funktionübergreifendes Steuerungsteam erfor-

⁶ engl.: Vendor Relationship Management

⁷ engl.: Supplier Relationship Management

dem, dazu Scorecards und andere formale Performance-Management-Tools sowie vierteljährliche oder jährliche Programme zur Leistungsbeurteilung und Vergütungsstrukturen mit Kompensation für Risiken.

Was ist anders bei komplexen Outsourcing-Dienstleistungen? Die Segmentierung Ihrer Lieferantengrundbasis für komplexe Outsourcing-Dienstleistungen ist weitaus schwieriger als die für Materialien oder Produkte. Es ist relativ einfach, zwischen der strategischen Bedeutung eines Lieferanten für eine rostfreie Stahlschraube und einem zu unterscheiden, der eine Ionen-Implantationspistole als Herzstück einer Vorrichtung zur Herstellung von Halbleitern verwendet. Es ist viel schwieriger, die strategische Bedeutung eines Facility System-Dienstleisters zu erkennen, der alles von Hausmeisterdiensten und Landschaftsgestaltung managt bis hin zu globalem Projektmanagement für Real Estates inkl. des Engineering für Immobilien. Sie müssen Ihre Relationship⁸-Management-Prozesse und Investitionen für Ressourcen ausrichten an Ihrem Governance⁹-Modell, Ihrer Verhandlungs-Strategie, Ihrem Ansatz für Planung und Kommunikation, Ihrem Qualitätsmanagement und Ihren auf dieser Segmentierung basierenden Performance-Management-Aktivitäten.

2.1.1.2 Bedarfsmanagement

Allzu oft konzentrieren wir uns auf das, was der Lieferant auf den Tisch bringen soll, und vernachlässigen die kritische Prüfung dessen, was von unserer eigenen Organisation erwartet werden sollte.

Stellen Sie in Ihrer eigenen Organisation sicher, dass Sie Ihre bevorzugten Lieferanten verwenden, den Bedarf über Geschäftseinheiten aggregieren, die geeigneten und vereinbarten Beschaffungsprozesse verwenden sowie die Hebelwirkung von Verträgen nutzen, bei denen der Zeitpunkt der Bestellungen den Preis bestimmt. Wenn Sie dazu sicherstellen, dass Ihre internen Kunden die Service Levels und die Qualität verlangen, die konsistent sind mit der Performance-Metrik des Vertrages, wird Ihnen das bei der Kostenkontrolle helfen, indem es spezielle Services wie ungeplante Entsorgung oder teure Kurierdienste vermeidet.

Was ist anders bei komplexen Outsourcing-Dienstleistungen? Das Management der Bedarfe Ihrer Organisation kann viel schwieriger sein, wenn Sie mit Dienstleistungen anstatt mit Materialien oder Produkten zu tun haben. Sehr oft wird der Verbrauch von Unternehmensdienstleistungen durch Web-Portale oder Service Desks aktiviert. Aufgrund zahlreicher Zugangsmöglichkeiten ist die aggregierte Nachfrage schwieriger zu prognostizieren als die Nachfrage aus ERP-Systemen - und sie ändert sich auch noch häufiger. Oft gibt es wenige oder gar keine Kontrollen bei dem, was Mitarbeiter bestellen - unabhängig davon, ob die Leistungen Teil des Vertrages sind oder besondere „Feuerwehr-Aktionen“ betreffen. Koordination ist notwendig zur Schulung der Mitarbeiter, für organisatorische Prozesse und solche zur Erfüllung der Leistung von Lieferanten, dazu derartig automatisierte Systeme, dass die richtigen Leistungen vom richtigen Lieferanten so bestellt werden wie im Vertrag festgelegt.

2.1.1.3 Marktmanagement

Jeder führt bei einem Beschaffungsvorgang eine Marktanalyse durch. Sie bemühen sich, die Märkte zu verstehen, in denen Ihre Lieferanten arbeiten, und auch den Druck, den diese Märkte auf die Lieferanten ausüben, so dass Sie die beste Bewertung aller Angebote machen können. Um im Lieferantenmanagement¹⁰ erfolgreich wirksam zu sein, können Sie das aber nicht einmal alle drei bis fünf Jahre in einer Sourcing-Initiative machen - dieses Wissen muss während der gesamten Laufzeit des Vertrages aufrechterhalten werden.

⁸ Relationship = Beziehung

⁹ deutsch: Grundsätze der Unternehmensführung

¹⁰ engl.: Supplier Management

Marktmanagement beinhaltet die Aufrechterhaltung eines gründlichen Verständnisses der Umgebung, in der Ihre Lieferanten tätig sind. Das beinhaltet:

- ▶ Analyse von (Beschaffungs-) Märkten
- ▶ Analyse von Produkten und Dienstleistungen
- ▶ Analyse von Anbietern und Käufern
- ▶ Analyse von Technologien und Verfahren
- ▶ Analyse von Wirtschaftsfaktoren

Um effektiv (wirkungsvoll) eine laufende Lieferantenbeziehung zu managen ist es notwendig zu verstehen, was Anbieter in diesem Markt erfolgreich macht, wie sich der Markt strukturiert, wer die Hauptlieferanten sind, was ihre Kernprodukte und Dienstleistungen sind und wie diese Produkte und Dienstleistungen geliefert werden. Sie sollten aktuelles Wissen aufrechterhalten über die allgemeine Gesundheit der Branche, die Gesamtgröße des Marktes, wie viel Prozent dieses Marktes Ihren Lieferanten gehört und wie viel Prozent dieses Marktes Ihrer Nachfrage entspricht. Sie müssen verstehen, wie der Markt segmentiert ist, wann sich bestimmte Lieferanten auf ein bestimmtes Segment konzentrieren und damit Expertise bzw. Spezialisierung in einem bestimmten vertikalen oder regionalen Bereich entwickeln.

Was ist anders bei komplexen Outsourcing-Dienstleistungen? In vielerlei Hinsicht sind in diesem Bereich Rohstoff- und Materialverwalter weiter fortgeschritten als Manager von Outsourcing-Dienstleistungen - und doch ist das effektive Management von ausgelagerten Dienstleistungen so oft oder noch mehr abhängig von dem Verständnis dessen, was im Markt vor sich geht. Sie können sicher sein, dass ein Käufer von Komponenten die Wirkung der Erhöhung von Rohstoffkosten versteht oder weiß, wenn zwei große Wettbewerber in diesem Markt zusammengehen. Als Käufer von ausgelagerten Dienstleistungen werden detaillierte Kenntnisse des Marktes zu einem besseren Verständnis des Drucks führen, den Ihre Lieferanten erfahren aufgrund von Expansion oder Kontraktion derer Märkte, von neuen Gesetzen oder Verordnungen oder geopolitischen Faktoren - und das ermöglicht Ihnen ein effektiveres Management dieser Beziehungen.

2.1.1.4 Leistungsmanagement¹¹

Die Implementation eines Programms des kontinuierlichen Monitorings und des Managements der Leistung von Lieferanten schließt die „Rückkopplungsschleife¹²“ dieses zyklischen Prozesses. Performance Management ist kritisch und bereitet die Bühne für entweder ein wirksames Programm zum Lieferanten-Beziehungs-Management oder eine Beziehung, die Enttäuschung und Unzufriedenheit schürt, Leistungserwartungen nicht erfüllt und eine unvermeidliche „Scheidung“ nach sich zieht.

Ein entscheidendes Ereignis ist die Übergabe vom Sourcing-Team und zum Beziehungsmanager oder Management-Team. Ein formeller Transferprozess und ein Instrument oder eine Form zur Zusammenfassung sind notwendig um sicherzustellen, dass das während des Beschaffungsprozesses entwickelte Know How nicht verloren geht. Das sorgt dafür, dass der Beziehungsmanager – ob beteiligt an der Beschaffung oder nicht – sich völlig bewusst ist über alle relevanten Punkte der Vereinbarung. Das bietet auch einen letzten Check um sicher zu sein, dass die Wahrnehmung des Dienstleisters von Details der Transaktion und die Wahrnehmung des Relationship Managers synchron sind.

¹¹ engl: Performance Management

¹² engl.: Feedback Loop

Formale Performance-Management-Planung und -Ausführung folgt und sollte beinhalten:

- ▶ Identifizierung der Vertreter des Lieferanten mit den Mitgliedern des Relationship-Management-Teams
- ▶ Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten der Mitglieder auf beiden Seiten der Beziehung
- ▶ Dokumentation der Organisationsstrukturen, in denen das Relationship-Management-Team arbeitet
- ▶ Identifizierung und Erstellung des Zeitplans für regelmäßige Treffen und Bewertungen
- ▶ Überprüfung und Bestätigung von Performance-Metriken und Zielen als Teil von Status-Reports
- ▶ Konzeption, Entwicklung und Ratifizierung Score-Cards für Dienstleister, Befragungen zur Kundenzufriedenheit sowie andere Prozesse und Instrumente zur Beurteilung der Performance
- ▶ Design und Implementierung eines Prozesses zur Kommunikation und operativen Koordination
- ▶ Design und Implementierung Prozesses zur Eskalation

Was ist anders bei komplexen Outsourcing-Dienstleistungen? Planung und operative Koordination sind sehr unterschiedlich für komplexe Outsourcing-Dienstleistungen im Vergleich zum Management der Leistung für Anbieter von Materialien oder Rohstoffe. Zu Beginn müssen Sie festlegen, welche Mitglieder des Teams sich mit welchen Vertretern des Lieferanten treffen werden und nach welchem Zeitplan dies geschieht. Komplexe Serviceverträge erfordern oft tägliche operative Sitzungen oder Konferenzen, bis alle Prozesse reibungslos funktionieren. Im Vergleich zu eingehenden Qualitätsprüfung für Materialien ist die Kundenzufriedenheit bei komplexen Dienstleistungen weit schwieriger zu beurteilen. Und die Bedeutung der Kommunikation aller Aspekte der Beziehung, die sowohl den Kunden als auch den Dienstleister beeinflussen, ist bei komplexen Outsourcing-Dienstleistungen viel höher.

Fazit

Effektives strategisches Lieferantenmanagement führt zu einem grundlegenden Wandel in der Art, wie wir unsere Beziehungen mit unseren Outsourcing-Dienstleister sehen.

- ▶ „Der Dienstleister soll unsere Bedürfnisse erfüllen.“ verwandelt sich in „Einen Weg finden, bei dem unser beider Bedürfnisse erfüllt werden.“
- ▶ “ Wenn etwas schief geht, verwandelt sich „Schuld und Bestrafung der Verkäufer“ in „das Problem schnell kommunizieren und gemeinsam Lösungen für das Problem finden, damit es nicht wieder vorkommt“.
- ▶ Und „unangenehme Überraschungen“ werden ersetzt durch „integrierte Planung und intensive Kommunikation“.

Strategisches Lieferantenmanagement minimiert Risiken, identifiziert Möglichkeiten zur Vermeidung und/oder Senkung von Kosten, überwacht und managt entstehende Bedarfe und kapitalisiert die Synergien, die zwischen Ihnen und Ihren Lieferanten kreiert werden. Jetzt können Sie 30% des Auftragswertes behalten.