

Lieferantenentwicklung: Zulieferer systematisch stärken und Leistungen verbessern

Lieferantenentwicklung bezeichnet die systematische, langfristige Verbesserung der Leistungsfähigkeit bestehender Lieferanten durch gezielte Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Zulieferer. Ziel ist es, Qualität, Liefertreue, Kosten und Innovationskraft nachhaltig zu steigern, statt Lieferanten bei Unzufriedenheit schlicht zu wechseln. Für technische Einkäufer ist sie ein zentrales Instrument der Beschaffungsstrategie, insbesondere bei kritischen Bauteilen und wenig austauschbaren Zulieferern.

Das Wichtigste in Kürze

- Lieferantenentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess aus Bewertung, Zielvereinbarung, Maßnahmenumsetzung und Erfolgskontrolle.
- Sie richtet sich typischerweise auf A-Lieferanten und Lieferanten strategischer Teile mit hohem Einkaufsvolumen oder kritischer Verfügbarkeit.
- Typische Maßnahmen reichen von Workshops und Auditierung über gemeinsame Kostensenkung bis zur Unterstützung beim Qualitätsmanagement und bei Digitalisierungsthemen.
- Kennzahlen wie Liefertreue, PPM-Werte, PO Cycle Time und Reklamationsquote machen den Fortschritt messbar.
- Erfolg erfordert Ressourcen auf beiden Seiten sowie eine klare governance mit definierten Rollen und Eskalationswegen.
- Die Abgrenzung zum Lieferantenmanagement liegt im proaktiven, investiven Charakter: Entwickeln statt nur bewerten und steuern.

Definition: Lieferantenentwicklung

Lieferantenentwicklung (englisch Supplier Development) umfasst alle gezielten Maßnahmen eines Unternehmens, um die Leistungsfähigkeit von Lieferanten messbar und dauerhaft zu verbessern. Sie ist Teil des übergeordneten Lieferantenmanagements und ergänzt die klassischen Phasen Lieferantenauswahl und Lieferantenbewertung um einen investiven Gestaltungsansatz.

Abgrenzung zu Lieferantenmanagement und -bewertung

Das Lieferantenmanagement steuert das gesamte Portfolio über die gesamte Geschäftsbeziehung – von der risikobasierten Auswahl über Vertragsverhandlung bis zur Risikobeobachtung. Die regelmäßige Lieferantenbewertung liefert dabei die Datenbasis, etwa Kennzahlen zu Liefertreue, Qualität und Preisniveau. Die Lieferantenentwicklung greift diese Erkenntnisse auf und leitet daraus konkrete Verbesserungsprojekte ab, meist bilateral mit einzelnen Lieferanten. In der Praxis heißt das: Die Bewertung sagt, wer entwickelt werden sollte; die Entwicklung sorgt dafür, dass sich die Bewertungsrückstände tatsächlich abbauen. Ohne Entwicklungsmaßnahmen droht die Bewertung zur

reinen Datenerhebung zu verkümmern, deren Ergebnisse niemand konsequent adressiert.

Wann sich Lieferantenentwicklung lohnt

Ein Engagement lohnt sich selten pauschal, sondern nach Investitionskriterium. Typischerweise priorisiert der Einkauf A-Lieferanten mit hohem Einkaufsvolumen, Einzelquellen bei kritischen Bauteilen, Lieferanten mit strategischen Technologiekompetenzen sowie Zulieferer, deren Ersatz wegen Werkzeuginvestitionen, Zulassungen oder geringer Marktdichte teuer oder unmöglich wäre. Auch bei wiederkehrenden Qualitätsproblemen oder langen Durchlaufzeiten kann Entwicklung wirtschaftlicher sein als der Wechsel. Andererseits: Bei austauschbaren C-Teilen ist Marktbereinigung über ausschreibungs-gestützte Wettbewerbe häufig effizienter. Die Entscheidung gehört in eine strukturierte Risikoanalyse, die Austauschbarkeit, Kostendruck und Risikopotenzial gewichtet.

Methoden und Vorgehen der Lieferantenentwicklung

Bewährte Programme folgen einem wiederholbaren Kreislauf: Potenzial bewerten, Ziele vereinbaren, Maßnahmen umsetzen, Wirkung messen. Je nach Reifegrad des Lieferanten variieren die Methoden von leichtgewichtigen Workshops bis zu mehrjährigen Entwicklungsprogrammen.

Der typische Prozess in vier Schritten

Zunächst analysiert der Einkauf zusammen mit der Qualität die Bewertungsergebnisse und identifiziert Ursachen schwacher Leistung – oft vor Ort, etwa durch Audits oder Prozessbegehungen. Darauf folgt die Zielvereinbarung mit konkreten, messbaren Zielen und einer Roadmap. Der dritte Schritt umfasst die Umsetzung durch gemeinsame Projekte mit festen Verantwortlichen und Terminen, idealerweise verankert über einen Freigabe-Workflow für Änderungen und eine dokumentierte Berichtsstruktur. Abschließend wird die Wirkung regelmäßig überprüft und in die nächste Bewertungsrunde eingespeist. In der Praxis durchläuft ein relevanter Lieferant diesen Zyklus typischerweise einmal bis zweimal pro Jahr; komplexe Projekte können deutlich länger laufen.

Bewährte Maßnahmeninstrumente

Das Instrumentarium reicht weit über reine Forderungskataloge hinaus. Häufig eingesetzte Bausteine sind:

- Prozessaudits und gemeinsame Wertstromanalysen zur Senkung der Durchlaufzeiten und Verbesserung der PO Cycle Time
- Gemeinsame Kostensenkungsprojekte, etwa zu Materialverbrauch, Ausschuss oder Logistikkonzepten, mit vereinbartem Ergebnis-Split
- Unterstützung beim Qualitätsmanagement im Einkauf einschließlich Messfähigkeitsnachweisen wie Gage R&R und effektiv geführtem Reklamationsmanagement
- Technologietransfer und EARLY SUPPLIER INVOLVEMENT, etwa gemeinsame Design Sprints zur Konstruktionsoptimierung vor Serienstart
- Digitalisierungsunterstützung, etwa bei elektronischen Bestellprozessen, Electronic Tendering und abgestimmten Schnittstellen

Anforderungsprofile und Erstmusterung als Ausgangspunkt

Besonders bei Neuteilen beginnt Entwicklung nicht erst in der Serie. Ein klar strukturiertes Pflichtenheft und eine disziplinierte Erstmusterung (EMPB) mit dokumentierten Prüfschritten legen die Grundlage für spätere Stabilität. Viele Mangelbilder in der Serie lassen sich auf unvollständige Anforderungen oder

überleitete Serienfreigaben zurückführen. Wer hier von Anfang an einen sauberen Freigabe-Workflow und definierte Nachverfolgbarkeit von Materialien verlangt, reduziert den späteren Entwicklungsbedarf erheblich. Änderungen in der Serie sollten über eine eindeutige Change-Order-Klausel geregelt sein, damit zwischen obligatorischen und optionalen Änderungen sowie deren Kostenfolgen unterschieden wird.

Wichtige KPIs zur Steuerung der Lieferantenentwicklung

Ohne messbare Größen lässt sich weder der Bedarf ableiten noch der Erfolg belegen. Bewährt hat sich ein schlanker Kennzahlensatz, der Qualität, Lieferleistung, Kosten und Kooperationsqualität abbildet und auf einheitliche Definitionen in allen Lieferantenbewertungen achtet.

Kernkennzahlen des Lieferanten-Reportings

Die klassische Basis bilden Liefertreue und Termintreue, Qualitätskennzahlen wie Fehleranteile in PPM und die Reklamationsquote inklusive Bearbeitungsdauer im Reklamationsmanagement. Ergänzend zeigen Bestellprozesse ihre Wirkung in der PO Cycle Time, also der Zeit von der Bestellung bis zur Bestätigung oder Lieferung. Auf Einkäuferseite geben Datenqualitätskennzahlen wie Data Quality KPIs Aufschluss darüber, ob Stammdaten, Preispfade und Klassifikationen die Bewertungen überhaupt zuverlässig ermöglichen. Wichtig ist weniger die Menge der Kennzahlen als ihre Konsequenz: Jede Zahl muss einem klaren Zielpfad zugeordnet sein und regelmäßig mit dem Lieferant besprochen werden.

Programm-Ebene statt Einzellieferantenebene

Neben Lieferantenkennzahlen sollte auch das Entwicklungsprogramm selbst gemessen werden. Übliche Größen in der Praxis sind die Anzahl aktiver Entwicklungsprojekte, der Anteil entwickelter Lieferanten am gesamten Einkaufsvolumen, die Zielerreichungsquote der Projektmaßnahmen sowie die durchschnittliche Zeit bis zur nachweisbaren Verbesserung einer Kennzahl. Wer hier offen transparent arbeitet, kann gegenüber der Geschäftsführung belegen, dass sich der Einsatz von Engineering- und Einkaufsressourcen in lieferbarer Leistung niederschlägt – und identifiziert zugleich Programme, die nur Aktivität, aber keinen Ergebnisbeitrag erzeugen.

Risiken, Grenzen und Compliance-Aspekte

Lieferantenentwicklung bindet Ressourcen, schafft Abhängigkeiten und birgt kartellrechtliche Fallstricke. Wer sie professionalisieren will, plant deshalb Steuerungsinstrumente und Grenzen von Anfang an ein.

Abhängigkeit, Aufwand und Wissensabfluss

Der größte strukturelle Risiko besteht darin, genutzte Entwicklungsressourcen in Lieferanten zu investieren, die danach kaum besser performen oder sogar eingerüstet werden. Deshalb gilt: Vor jedem Programm eine Risikoanalyse durchführen und Alternativen wie Dual Sourcing prüfen. Weiterhin kann intensive Know-how-Übertragung – etwa zu Prozessen oder Konstruktionsprinzipien – die Verhandlungsposition schwächen, wenn Schutz in Verträgen fehlt. Geheimhaltung, Eigentumsrechte an gemeinsam entwickelten Ergebnissen und klare Garantievereinbarungen gehören daher von Beginn in die Vereinbarungen. Auch die Kostenstruktur verdient Aufmerksamkeit: Zusätzliche Belastungen wie ein Energiepreiszuschlag müssen nachvollziehbar offengelegt und nicht pauschal akzeptiert werden.

Compliance und faire Gestaltung

Wenn der Auswahl und Steuerung von Lieferanten nach einheitlichen, dokumentierten Kriterien erfolgt,

entsteht zugleich eine belastbare Grundlage für Governance-Anforderungen. audits, Schulungen und Verbesserungsmaßnahmen sollten nachvollziehbar dokumentiert werden, ebenso wie Nachverfolgbarkeit von Materialien bei sicherheitsrelevanten Teilen. Im internationalen Umfeld sind zudem handelsrechtliche Details zu beachten, etwa korrekt vereinbarte Incoterms DPU oder andere Lieferkonditionen sowie Präferenznachweise wie den EUR.1 Nachweis bei präferenzbegünstigten Ursprüngen. Da Rechts- und Steuerfragen stark einzelfallabhängig sind, sollten spezifische Regelungen immer fachlich geprüft werden. Auch die Unterscheidung zwischen freiwilliger Kooperation und verbindlicher Anordnung vermeidet Ärger.

Lieferantenentwicklung im Kontext von Strategie und Digitalisierung

Entwicklung ist kein isoliertes Tool, sondern wirkt nur eingebettet in Warengruppenstruktur, Produktlebenszyklusmanagement und verfügbare digitale Werkzeuge. Diese Einbettung entscheidet über Schlagkraft und Skalierbarkeit.

Verankerung in Warengruppenstrategie und Lebenszyklus

Welche Lieferanten entwickelt werden, ergibt sich logisch aus der Warengruppenstruktur und der Positionierung der jeweiligen Kategorie: Strategische Warengruppen vertragen hohe Investition in Partnerschaften, austauschbare Standardteile eher intensives Wettbewerbsmanagement. Eng verzahnt ist dies mit dem Produktlebenszyklusmanagement: In der Entwicklungsphase neuer Produkte zählt sich frühe Lieferanteneinbindung aus, während in der Auslaufphase eher Materialdisposition und Bestandssicherung im Vordergrund stehen. Auch globale Fußabdrücke spielen hinein: Bei Offshoring dauert typischerweise der Aufbau verlässlicher Qualität länger, sodass dort geplanter Entwicklungsaufwand besonders wichtig ist. Transportlogistische Aspekte wie passende Containerarten und verlässliche Termine bei hochlaufenden Volumina gehören ebenfalls früh auf den Tisch.

Digitale Unterstützung und Blick nach vorn

Digitale Werkzeuge machen Programme skalierbar: Bewertungssysteme mit konsolidierten Data Quality KPIs, Plattformen für Electronic Tendering, geteilte Aktionspläne und strukturierte Freigabe-Workflows reduzieren manuellen Abstimmungsaufwand. Ein systematisch gepflegter Technologieradar hilft zudem, technologische Sprünge bei Zulieferern früh zu erkennen und Entwicklungskapazitäten dorthin zu lenken, wo sie strategischen Mehrwert stiften. Gegenüber aufwendigen Ratings bleibt entscheidend, dass die Datenqualität stimmt – schlechte Stammdaten machen jede Kennzahl wertlos. Sorgfältig gestaltete Systeme entlasten Einkäufer von Routinearbeit und schaffen Raum für das, was Software nicht ersetzen kann: das persönliche Gespräch auf Augenhöhe mit dem Lieferanten.

Typische Kennzahlen

Liefertreue (OTD): > 95 %

typischer Richtwert für verlässliche Zulieferer im industriellen Umfeld

Fehleranteil (PPM): < 500 PPM

branchenabhängig; Automotive-Zielwerte liegen häufig deutlich niedriger

PO Cycle Time: < 48 Stunden

Zeit bis zur Bestellbestätigung; praktischer Richtwert

Zielerreichungsquote Entwicklungsprojekte: > 80 %

Anteil abgeschlossener Maßnahmen im vereinbarten Zeitrahmen

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer bezog Blech-Baugruppen von einem Einzelzulieferer, dessen Liefertreue über mehrere Quartale unter den vereinbarten Zielen lag und dessen Reklamationen im Reklamationsmanagement wiederholt auf Schwankungen in der Schweißprozessparametrik zurückzuführen waren. Statt den Lieferanten zu wechseln – teuer wegen kundenspezifischer Vorrichtungen und langen EMPB-Zyklen – startete der Einkauf ein zwölfmonatiges Entwicklungsprogramm. Gemeinsam mit dem Lieferanten wurden ein Prozessaudit, eine Wertstromanalyse und ein strukturierter Aktionsplan umgesetzt. Nach Ablauf zeigte sich in der Folgebewertung eine deutliche Verbesserung der Termintreue und ein zurückgehender Fehleranteil, ohne dass es zu einem Lieferantenwechsel kam.

- Gemeinsames Prozessaudit und Wertstromanalyse zur Identifikation der Hauptursachen für Schwankungen
- Zielvereinbarung mit messbaren Zielen zu Termintreue, PPM-Werten und Bearbeitungszeit im Reklamationsmanagement
- Nachweis der Messfähigkeit der verwendeten Prüfmittel durch Gage R&R-Analysen an kritischen Merkmalen
- Monatliche gemeinsame Reviews mit dokumentiertem Freigabe-Workflow für Prozessänderungen

Fazit

Lieferantenentwicklung ist der proaktive Gegenentwurf zum reinen Wechselspiel aus Bewertung und Lieferantenwechsel. Sie lohnt sich dort, wo Zulieferer schwer ersetzbar sind, hohes Einkaufsvolumen binden oder über Technologiekompetenz verfügen. Entscheidend sind ein strukturierter Zyklus aus Analyse, Zielvereinbarung, Umsetzung und Messung, saubere Datenqualität sowie klar geregelte Rechte und Pflichten auf beiden Seiten. Wer nur wenige, dafür konsequent betreute Projekte fährt, erreicht in der Praxis meist mehr als breite Programme ohne Tiefe. Eingebettet in Warengruppenstrategie und Qualitätsmanagement wird Lieferantenentwicklung so zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil im Beschaffungsportfolio.

Häufige Fragen

Was bedeutet Lieferantenentwicklung?

Lieferantenentwicklung bezeichnet die gezielte, systematische Verbesserung der Leistungsfähigkeit bestehender Lieferanten durch gemeinsame Projekte mit dem Einkauf. Sie umfasst Maßnahmen wie Audits, Qualitätsprogramme, Kostensenkungsprojekte und Technologietransfer. Das Ziel sind messbare Verbesserungen bei Qualität, Liefertreue, Kosten und Innovationskraft.

Wie läuft ein Lieferantenentwicklungsprogramm ab?

Typisch ist ein vierstufiger Zyklus: Analyse der Bewertungsergebnisse und Ursachen, Zielvereinbarung mit dem Lieferanten, Umsetzung konkreter Maßnahmen mit festen Verantwortlichen und schließlich die Wirkungskontrolle. Der Zyklus wird regelmäßig wiederholt und in die nächste Lieferantenbewertung eingespeist. Komplexe Projekte können mehrere Monate bis Jahre dauern.

Welche Lieferanten sollte man entwickeln?

Priorität erhalten typischerweise A-Lieferanten mit hohem Einkaufsvolumen, Einzelquellen bei kritischen Bauteilen und Lieferanten mit strategischen Technologiekompetenzen. Auch Zulieferer, deren Wechsel wegen Investitionen oder Zulassungen sehr teuer wäre, eignen sich. Bei austauschbaren C-Teilen ist Wettbewerb über Ausschreibungen meist effizienter als Entwicklung.

Welche Kennzahlen misst man in der Lieferantenentwicklung?

Auf Lieferantenebene sind das vor allem Liefertreue, Qualitätskennzahlen wie PPM-Werte, Reklamationsquoten und die PO Cycle Time. Auf Programmebene zählen die Anzahl aktiver Projekte, der Anteil entwickelter Lieferanten am Einkaufsvolumen und die Zielerreichungsquote der Maßnahmen. Wichtig sind einheitliche Definitionen und gute Datenqualität.

Was ist der Unterschied zwischen Lieferantenmanagement und Lieferantenentwicklung?

Lieferantenmanagement ist der übergeordnete Rahmen, der Auswahl, Bewertung, Vertragssteuerung und Risikoobservation umfasst. Lieferantenentwicklung ist ein Teilbereich davon und fokussiert auf investive Verbesserungsmaßnahmen bei einzelnen Lieferanten. Während das Management steuert und überwacht, baut die Entwicklung Fähigkeiten aktiv mit auf.

Welche Risiken hat Lieferantenentwicklung?

Zu den Hauptrisiken zählen erhöhte Abhängigkeit vom entwickelten Lieferanten, verlorener Aufwand bei ausbleibender Verbesserung und Wissensabfluss an den Zulieferer. Zusätzlich können unklare Regelungen zu geistigem Eigentum und Kostenfolgen zu Konflikten führen. Risikobasierte Priorisierung, klare Vereinbarungen und Alternative-Prüfungen grenzen diese Risiken ein.