

Lieferantenentwicklungs-Workshop:

Gemeinsam Lieferanten gezielt verbessern

Ein Lieferantenentwicklungs-Workshop ist ein moderiertes, strukturiertes Treffen zwischen Einkaufsunternehmen und Lieferant mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit des Lieferanten messbar zu verbessern. Er ist ein zentrales Instrument der strategischen Lieferantenentwicklung und verbindet Analyse, Zielvereinbarung und Maßnahmenplanung in einem kompakten Format. In der Praxis reicht die Spanne von eintägigen Quick-Check-Workshops bis zu mehrteiligen Programmen über mehrere Monate. Für Einkäufer ist er eines der wirksamsten Werkzeuge, um Qualität, Liefertreue und Kosten ohne Lieferantenwechsel nachhaltig zu verbessern.

Das Wichtigste in Kürze

- Ein Lieferantenentwicklungs-Workshop ist eine strukturierte, moderierte Zusammenarbeit zwischen Kunde und Lieferant zur Leistungsoptimierung.
- Typische Themen sind Qualitätskosten (COPQ), Liefertreue, Prozesseffizienz, Kapazitäten und Risikominimierung.
- Der Workshop folgt häufig einem Ablauf aus Ist-Analyse, Ursachenbewertung, Maßnahmenplanung und Follow-up-Vereinbarung.
- Erfolg wird typischerweise über KPIs wie Liefertreue, Ausschussquote, Durchlaufzeit oder Reklamationsrate gemessen.
- Workshops eignen sich besonders für strategisch wichtige Lieferanten aus der oberen Segmentierung (z. B. nach Kraljic).
- Der rechtlich saubere Umgang mit wettbewerbsrelevanten Daten und Geheimhaltungsvereinbarungen ist Voraussetzung.

Definition: Lieferantenentwicklungs-Workshop

Ein Lieferantenentwicklungs-Workshop ist ein planmäßiger, gemeinsam gestalteter Arbeitsworkshop zwischen einem Einkaufsunternehmen und einem oder mehreren Lieferanten, der auf die systematische Verbesserung der Lieferantenleistung abzielt. Er unterscheidet sich vom reinen Lieferantengespräch durch feste Struktur, messbare Ziele und verbindlich vereinbarte Maßnahmen.

Abgrenzung zu anderen Einkaufsinstrumenten

Der Workshop ist ein Baustein innerhalb eines übergeordneten Lieferantenentwicklungskonzept. Während ein Supplier Rating die Leistung bewertet und die Supplier Segmentation über das Einkaufsvolumen und die strategische Bedeutung entscheidet, setzt der Workshop dort an, wo Verbesserungen gemeinsam umgesetzt werden sollen. Er ersetzt weder Audit noch Vertragsverhandlung, sondern bereitet deren Ergebnisse in konkrete Maßnahmen um.

Typische Anlässe

In der Praxis werden Workshops häufig ausgelöst durch sinkende Liefertreue, steigende

Qualitätskosten, Kapazitätsengpässe oder bevorstehende Volumenverlagerungen. Auch die Einführung neuer Anforderungen, etwa zu Compliance oder Nachhaltigkeit, ist ein üblicher Anlass. Wichtig ist, dass der Anlass vorab dokumentiert wird, damit Erfolgskontrolle und Follow-up überprüfbar bleiben.

Methoden und Vorgehen im Lieferantenentwicklungs-Workshop

Ein wirksamer Workshop folgt einem klaren Ablauf: Vorbereitung, gemeinsame Ist-Analyse, Ursachenklärung, Maßnahmenableitung und Verbindlichmachung. Die Moderation liegt häufig beim Einkauf, ergänzt um Fachfunktionen wie Qualität, Logistik oder Technik.

Vorbereitung und Datengrundlage

Vor dem Workshop werden Bewertungsergebnisse aus dem Supplier Rating, Reklamationsdaten, Liefertreuwerte und offene offene Posten bzw. Probleme aufbereitet. Die Prüfanweisung relevante Anforderungen, Zeichnungen und Prozessvorgaben sollten aktuell vorliegen. Ohne belastbare Daten besteht die Gefahr, dass der Workshop im Austausch allgemeiner Wahrnehmungen bleibt statt messbare Ursachen zu adressieren.

Methoden während des Workshops

Bewährte Methoden sind Ursache-Wirkungs-Analysen, Prozessanalysen vor Ort (Gemba Walks), Wertstrombetrachtungen und Priorisierungsmatrizen. Ein Pilot Run kann als konkreter Machbarkeitsnachweis für geplante Verbesserungen vereinbart werden. Bei größeren Vorhaben schließt sich teilweise ein Proof of Concept Beschaffung Prozess an, um Lösungen vor der Serienübernahme abzusichern.

Ergebnissicherung

Jeder Workshop sollte mit einer priorisierten Maßnahmenliste enden: Maßnahme, Verantwortlicher, Termin und messbares Ziel. Die Ergebnisse werden protokolliert, vom Lieferanten bestätigt und in Folge termine überprüft. Häufig werden drei bis fünf Maßnahmen pro Workshop vereinbart, um Umsetzbarkeit zu sichern.

Wichtige KPIs und Zielgrößen

Lieferantenentwicklung lebt von messbaren Größen. Vor dem Workshop werden Zielwerte vereinbart, nach dem Workshop deren Erreichen überprüft.

Operative Kennzahlen

Im Vordergrund stehen typischerweise Liefertreue (z. B. OTD), Ausschuss- und Nacharbeitsquoten, Reklamationsraten, Durchlaufzeiten und Bestandshöhen. Auch die Abbildung in Slot Booking Prozessen oder die Verbesserung der Termintreue bei Abrufbestellung relevanten Volumina können Zielgrößen sein. Wichtig ist eine gemeinsame, unstrittige Berechnungsweise.

Wirtschaftliche Kennzahlen

Qualitätskosten (COPQ) eignen sich gut, um den Geschäftsnutzen von Entwicklungsmaßnahmen in Euro auszudrücken. Savings Arten werden dabei sauber getrennt dokumentiert, etwa Prozesskostenreduktion beim Lieferanten versus Vermeidungskosten beim Kunden. In der Praxis üblich ist eine Zielvereinbarung, deren Wirkung nach drei bis sechs Monaten überprüft wird.

Beziehungs- und Prozesskennzahlen

Neben harten KPIs bewähren sich weiche Indikatoren wie Reaktionszeiten bei Anfragen, der Anteil gelieferter Teile ohne Prüfaufwand (Release-Quote) oder die Qualität der Verbrauchsprognose Weitergabe. Auch die Integration in Sales and Operations Planning Prozesse auf Kundenseite verbessert die Planungssicherheit des Lieferanten messbar.

Risiken und Kontrollen im Workshop-Kontext

Lieferantenentwicklung ist freiwillige Kooperation, birgt aber rechtliche, wirtschaftliche und relationale Risiken, die durch klare Spielregeln begrenzt werden.

Wettbewerbsrechtliche Grenzen

Zusagen über Volumina, Preisbindung oder Ausschluss von Mitbewerbern können kartellrechtlich heikel sein und sind im Einzelfall rechtlich prüfen zu lassen. Informationsaustausch über Kosten und Kapazitäten erfolgt zweckmäßig unter Geheimhaltungsvereinbarung und auf das notwendige Maß begrenzt. Sicherheit für Investitionen des Lieferanten kann wirtschaftlich über Instrumente wie ein Performance Bond oder längerfristige Rahmenverträge abgebildet werden.

Abhängigkeits- und Umsetzungsrisiken

Ein Risiko ist, dass der Lieferant Erwartungen auf höhere Einkaufsvolumen entwickelt, die der Kunde nicht bedienen kann oder will. Dies sollte vorab offen kommuniziert werden. Umgekehrt scheitern Workshops, wenn der Lieferant keine Entscheider einbindet oder Maßnahmen ohne Ressourcen bleiben. Kontrollmechanismen sind feste Follow-up-Termine, dokumentierte Maßnahmenlisten und ggf. Eskalationsstufen im Lieferantenmanagement.

Qualitäts- und Compliance-Risiken

Bei Prozessänderungen am Lieferanten besteht das Risiko von Qualitätsabweichungen; deshalb sollten Änderungen über die Prüfanweisung und Freigabeprozesse abgesichert werden. Auch Richtlinien-Compliance Einkauf Anforderungen, etwa zu Materialdeklarationen, gehören auf die Agenda. Nachhaltigkeitsrisiken, etwa ein schlechtes ESG Risk Rating oder Ergebnisse aus der Kinderarbeitsrisiko Bewertung, können Workshops zum Thema machen, insbesondere im Kontext von Sorgfaltspflichten.

Aktuelle Entwicklungen: Nachhaltigkeit, Resilienz und Digitalisierung

Lieferantenentwicklungs-Workshops verändern sich: Früher dominierten Kosten und Qualität, heute kommen Nachhaltigkeit, Lieferkettensorgfalt und Resilienz hinzu.

Nachhaltigkeit und Lieferkettensorgfalt

Die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) sowie nationale Sorgfaltspflichtgesetze erhöhen den Druck, Risiken in der Lieferkette aktiv zu adressieren. Workshops werden zunehmend genutzt, um ESG Risk Rating Ergebnisse, Kinderarbeitsrisiko Bewertung Befunde und Verbesserungspläne gemeinsam mit Lieferanten aufzuarbeiten. So entsteht dokumentierte Sorgfalt statt reiner Forderung.

Resilienz und Kapazitätssicherung

Lieferkettenunterbrechungen der letzten Jahre haben Themen wie Doppelbeschaffung, Pufferbestände und Kapazitätsreserven auf die Workshop-Agenda gebracht. Manche Unternehmen verfolgen dabei mittel- bis langfristig Elemente der Vertikale Integration oder schließen Lücken über gezielte Marktbeobachtung und alternative Bezugsquellen. Der Workshop dient dann dazu, den Bestandslieferanten widerstandsfähiger zu machen, statt ihn zu ersetzen.

Digitalisierung und Standards

Digitale Lieferantenportale, automatisierte Lieferabrufe und standardisierte Schnittstellen wie Slot Booking reduzieren administrative Reibung und schaffen Zeit für inhaltliche Entwicklung. Standardisierte Bewertungssysteme machen Fortschritte vergleichbar. In der Praxis hat sich bewährt, kleine Querschnittsthemen wie der Kleinbestellprozess oder Couponszenarien im Rahmen von Cross-Selling im Einkauf kaum in Entwicklungsworkshops zu behandeln und sich auf Kernlieferanten zu fokussieren.

Organisation und Auswahl der richtigen Lieferanten

Nicht jeder Lieferant verdient einen Entwicklungsworkshop. Die Auswahl folgt der Einkaufsorganisation häufig einer Matrix aus strategischer Bedeutung und Leistungslücke.

Welche Lieferanten geeignet sind

Geeignet sind Lieferanten mit hohem Einkaufsvolumen, strategischer Abhängigkeit oder schwer substituierbaren Leistungen, die gleichzeitig Verbesserungspotenzial zeigen. Die Supplier Segmentation liefert die Grundlage: Im „strategischen“ Segment ist Entwicklung üblich, im Routinsegment sind Standardmaßnahmen oder Marktbeobachtung meist effizienter. Lieferanten mit anhaltend ungenügender Lernbereitschaft werden stattdessen über die Qualifikations- oder Exit-Prozesse geführt.

Rolleneinteilung und Intensität

Erfolgreiche Workshops brauchen Entscheider auf beiden Seiten, klare Moderation und einen funktionsübergreifenden Begleitkreis aus Qualität, Logistik, Technik und ggf. Entwicklung. In der Praxis bewährt sich ein Format aus einem Kick-off-Workshop, Zwischenreviews alle vier bis acht Wochen und einem Abschlussreview. Der Aufwand auf Kundenseite liegt typischerweise bei wenigen Personentagen pro Zyklus, kann sich aber durch vermiedene Qualitätskosten und stabilere Versorgung mehrfach amortisieren.

Anreize und Honorierung

Da der Lieferant Ressourcen investiert, sollten Gegenleistungen transparent sein: Langlebige Abrufbestellung Zusagen, verlässliche Verbrauchsprognose Daten, Priorität bei Neuprojekten oder Fundierte Präferenzkalkulation Grundlagen. Auch Zahlungsanreize wie Zahlungsziel 2/10 Net lassen sich als direkter monetärer Anreiz diskutieren. Entscheidend ist, dass Vereinbarungen verlässlich eingehalten werden, sonst verliert das Instrument an Glaubwürdigkeit.

Typische Kennzahlen

Liefertreue (OTD): > 95 %

typischer Zielwert nach Entwicklungsmaßnahmen

Reklamationsquote: < 1 %

branchenabhängig, Zielrichtung: deutliche Reduktion

Umsetzungsgrad vereinbarter Maßnahmen: > 80 %

innerhalb der vereinbarten Frist

Reduktion der Qualitätskosten (COPQ): 20–50 %

üblicher Richtwert bei fokussierten Programmen

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer hatte bei einem strategischen Zulieferer für Blechkomponenten eine Liefertreue von typischerweise unter 80 % und steigende Qualitätskosten. Der Einkauf lud Qualität, Logistik und den Lieferanten zu einem zweitägigen Entwicklungsworkshop ein.

- Gemeinsame Ursachenanalyse ergab als Haupttreiber fehlerhafte Abrufbestellung Daten und fehlende Verbrauchsprognose Weitergabe.
- Maßnahmen waren ein montierbares Slot Booking System für Transporttermine, ein geplanter Pilot Run für eine überarbeitete Blechpartie und ein wöchentliches kurzes Terminreview.
- Nach sechs Monaten lag die dokumentierte Liefertreue über 95 %, die Reklamationsrate sank deutlich, und die COPQ-Betrachtung belegte die Wirtschaftlichkeit des Workshops.

Fazit

Der Lieferantenentwicklungs-Workshop ist ein bewährtes Instrument, um Leistungslücken bei strategisch wichtigen Lieferanten strukturiert und messbar zu schließen. Sein Erfolg hängt weniger von ausgefeilter Methodik ab als von belastbaren Daten, klaren Zielvereinbarungen und der Beteiligung entscheidungsbefugter Personen auf beiden Seiten. Rechtliche Fragen, insbesondere zum Informationsaustausch und zu Zusagen über Volumina, sollten im Einzelfall geprüft werden. Wer Workshops in ein übergeordnetes Lieferantenentwicklungskonzept integriert und Follow-ups verbindlich gestaltet, erzielt in der Praxis deutlich nachhaltigere Ergebnisse. Damit stärkt der Einkauf Lieferfähigkeit, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit – ohne die Abhängigkeit von Lieferantenwechseln und Neuaufbau Risiken einzugehen.

Häufige Fragen

Was ist ein Lieferantenentwicklungs-Workshop?

Ein strukturiertes, moderiertes Treffen zwischen Einkaufsunternehmen und Lieferant zur gemeinsamen Verbesserung von Qualität, Liefertreue und Kosten. Im Mittelpunkt stehen Analyse der Ist-Situation, Ursachenklärung und verbindlich vereinbarte Maßnahmen. Erfolg wird über KPIs wie Ausschussquote oder Liefertreue überprüft.

Wann ist ein Lieferantenentwicklungs-Workshop sinnvoll?

Vor allem bei strategisch wichtigen Lieferanten mit erkennbarem Leistungsrückgang oder hohem Verbesserungspotenzial, etwa sinkender Liefertreue oder steigenden Qualitätskosten. Die Supplier Segmentation hilft bei der Auswahl. Bei austauschbaren Standardprodukten sind Wettbewerbsverfahren meist effizienter.

Welche Themen gehören auf die Agenda eines Lieferantenentwicklungs-Workshops?

Typisch sind Qualitätskosten (COPQ), Liefertreue, Prozess- und Kapazitätsanalyse, Compliance- und

Nachhaltigkeitsanforderungen sowie Planungsthemen wie Verbrauchsprognosen. Die Agenda sollte vorab mit dem Lieferanten abgestimmt werden. Wichtig ist, dass am Ende konkrete, terminierte und messbare Maßnahmen stehen.

Wie läuft ein Lieferantenentwicklungs-Workshop konkret ab?

Vorbereitung mit Daten aus Supplier Rating und Reklamationsmanagement, dann gemeinsame Ist-Analyse und Ursachenbewertung im Workshop. Darauf folgen Priorisierung, Maßnahmenplanung mit Verantwortlichkeiten und Terminen sowie protokollierter Ergebnissicherung. Follow-up-Termine alle vier bis acht Wochen sichern die Umsetzung.

Welche KPIs werden in der Lieferantenentwicklung verwendet?

Häufig genutzt werden Liefertreue (OTD), Reklamations- und Ausschussquoten, Durchlaufzeiten, COPQ und Reaktionszeiten. Zusätzlich können Prozesskennzahlen wie Release-Quoten oder die Termintreue bei Abrufen herangezogen werden. Entscheidend ist eine vorab vereinbarte, einheitliche Berechnungsmethode.

Was ist der Unterschied zwischen Lieferantenbewertung und Lieferantenentwicklung?

Die Lieferantenbewertung misst und bewertet die aktuelle Leistung, etwa über ein Supplier Rating. Die Lieferantenentwicklung setzt danach an und verbessert die Leistung gemeinsam mit dem Lieferanten durch konkrete Maßnahmen. Der Workshop ist dabei ein zentrales Umsetzungsinstrument.