

Lieferantenentwicklungskonzept: Systematischer Aufbau leistungsfähiger Zulieferer

Ein Lieferantenentwicklungskonzept ist ein strukturierter Plan, um bestehende Lieferanten gezielt in Qualität, Kosten, Lieferfähigkeit und Nachhaltigkeit zu verbessern. Es verbindet Lieferantenbewertung, klare Zielvorgaben und gemeinsame Verbesserungsmaßnahmen zu einem durchgängigen Entwicklungsprozess. Für Einkäufer ist es ein zentrales Instrument der strategischen Beschaffung, um Lieferkennzahlen nachhaltig zu heben statt Reaktivität zu betreiben.

Das Wichtigste in Kürze

- Ein Lieferantenentwicklungskonzept beschreibt systematisch, wie Lieferanten entlang definierter Kriterien verbessert werden.
- Grundlage sind typischerweise Lieferantenbewertungen, Audits und Kennzahlen wie Liefertreue, Reklamationsquote und Preisentwicklung.
- Typische Maßnahmen reichen von Prozessoptimierung und Qualifizierungsworkshops bis zu gemeinsamen Investitionen.
- Entwicklungs- und kritische Lieferanten erfordern in der Praxis meist intensivere Betreuung als Standardlieferanten.
- Erfolgskontrolle erfolgt über regelmäßige Scorecard-Reviews und definierte KPI-Zielwerte.
- Ein wirksames Konzept benötigt klar verteilte Verantwortlichkeiten im Einkauf und klare Eskalationswege.

Definition: Lieferantenentwicklungskonzept

Ein Lieferantenentwicklungskonzept ist ein dokumentiertes Vorgehensmodell, das festlegt, welche Lieferanten mit welchen Zielen, Methoden und Ressourcen entwickelt werden. Es übersetzt die Ergebnisse der Lieferantenbewertung in konkrete Verbesserungsmaßnahmen und Verantwortlichkeiten.

Abgrenzung zur Lieferantenbewertung

Die Lieferantenbewertung beschreibt den Ist-Zustand anhand von Kennzahlen und Audits; das Lieferantenentwicklungskonzept greift diese Ergebnisse auf und leitet daraus Zielkorridore und Maßnahmen ab. Bewertung und Entwicklung bilden dabei einen Regelkreis: Bewertung liefert Daten, Entwicklung setzt Maßnahmen, anschließende Messung zeigt die Wirkung. Ohne develop-mentororientierte Folgeprozesse bleibt eine Bewertung häufig ein Punktesystem ohne operative Wirkung.

Einordnung in die Lieferantenstrategie

Das Konzept ist Umsetzungsinstrument der Lieferantenstrategie und des Einkaufsleitbilds. Dort

definierte Grundsätze – etwa Partnerschaft auf Augenhöhe, Nachhaltigkeit oder Dual Sourcing – werden in segmentabhängige Entwicklungspläne übersetzt. Die Segmentierung, häufig nach Kraljic, bestimmt die Intensität: Strategische Lieferanten erhalten gemeinsame Entwicklungsprogramme, Laufzeitlieferanten standardisierte Verbesserungszyklen.

Segmentierung und Zielsetzung im Lieferantenentwicklungskonzept

Vor jeder Entwicklung steht die Frage, welcher Lieferant überhaupt entwickelt werden soll. Eine fundierte Segmentierung verhindert, dass Ressourcen auf austauschbare Standardlieferanten verschwendet werden.

Lieferantensegmente

In der Praxis haben sich vier Segmente bewährt: strategische Lieferanten (hohe Wertschöpfungstiefe, schwer ersetzbar), Entwicklungslieferanten (hohes Potenzial, begrenzte Leistung), kritische Lieferanten (Risiko durch Alternativbeschaffung schwierig) und Standardlieferanten (guter Wettbewerbsbeschaffungsmarkt, einfach ersetzbar). Für strategische und kritische Lieferanten ist Entwicklung die bevorzugte Alternative zum Wechsel, für Standardlieferanten oft der Preis- oder Quellenwechsel über E-Sourcing.

SMARTe Entwicklungsziele

Entwicklungsziele sollten messbar und terminiert sein, etwa: Liefertreue von 90 auf 97 Prozent binnen zwölf Monaten, Reklamationsquote halbiert, Lead Time um 20 Prozent reduziert oder Zertifizierungen nach ISO 9001 oder IATF 16949 erreicht. Nachhaltigkeitsziele gewinnen an Gewicht, etwa die Verpflichtung auf Science Based Targets oder CO-Datenlieferung. Jedes Ziel braucht einen verantwortlichen Ansprechpartner auf beiden Seiten, idealerweise abgebildet in einem RACI-Schema der Rollen im Einkauf.

Methoden und Vorgehen der Lieferantenentwicklung

Der Entwicklungsprozess folgt typischerweise einem mehrstufigen Zyklus von Analyse über Maßnahmen bis zur Verifikation. Standardisierung hilft, mehrere Lieferanten parallel und vergleichbar zu entwickeln.

Analyse und Potentialaudit

Startpunkt sind Analyseworkshops und Audits vor Ort. Ein vertraglich vereinbartes Right to Audit gibt dem Einkauf das Zugangsrecht zu Prozessen, Dokumenten und Unterlieferanten. Typische Prüffelder sind Prozessfähigkeit, Kapazitätsplanung, Qualitätssicherung, Technologieeinsatz und Financial Stability. Ergebnis ist ein gemeinsamer Maßnahmenkatalog mit Priorisierung nach Aufwand und Nutzen.

Maßnahmenkatalog und Umsetzung

Bewährte Maßnahmen sind Qualifizierungsworkshops, gemeinsame Prozessoptimierungen (etwa nach Lean-Prinzipien), Definition klarer Spezifikationen, Mustertechnikabstimmung sowie Schnittstellenvereinbarungen für die Automatische Disposition und Abwicklungsprozesse. Bei Qualitätsproblemen regulieren Abweichgenehmigung und definierter Abweichungsworkflow Menge kurzfristige Ausnahmen, bis die Ursachen beseitigt sind. Der Aufbau von Second Sources – gesteuert über einen Second Source Threshold – ergänzt Entwicklung dort, wo Risiko und Potenzial

auseinanderfallen.

Review-Zyklen und Verankerung

Wirksame Konzepte arbeiten mit quartalsweisen Scorecard-Reviews und jährlichen Strategietermen. Fortschritte werden dokumentiert, offene Punkte mit Termin und Verantwortlichen versehen. Bleiben Erfolge aus, schließt sich der Bogen zum Risikomanagement: Eskalation, Pull-up von Teilen, Aufbau einer Alternativbeschaffung oder schließlich Vertragsbeendigung unter Beachtung der vereinbarten Kündigungsfrist.

Wichtige KPIs eines Lieferantenentwicklungskonzepts

Ohne belastbare Kennzahlen lässt sich Entwicklungserfolg nicht belegen. Die KPIs sollten identisch mit denen der Lieferantenbewertung sein, damit Ziel und Messung deckungsgleich sind.

Operationale Kernkennzahlen

Zentrale Metriken sind Liefertreue (OTD), Reklamations- bzw. Fehlerquote (PPM), Einhaltung von Lieferterminen und Mengen sowie Reaktionszeiten auf Anfragen. Bei der Kennzahldefinition ist die Vereinbarung zur — etwa Lieferung ab Werk oder inklusive Transport (DPU) — zu berücksichtigen, da Messpunkte die Werte maßgeblich beeinflussen. Auch Zahlungsziele wie 2/10 Net zeigen in Trends, ob ein Lieferant liquiditätsseitig unter Druck steht.

Entwicklungs- und Programm Kennzahlen

Auf Programmebene zählen der Anteil entwickelter Lieferanten mit Zielerreichung, die durchschnittliche Zeit bis zur Zielerreichung, Einsparungen aus Projekten sowie die Quote abgeschlossener Audits und Maßnahmen. Diese Werte fließen in das Berichtswesen der Beschaffung und machen den Beitrag der Lieferantenentwicklung gegenüber dem Management sichtbar. Ein ETL-Prozess Einkauf kann die Daten aus ERP, Qualitätssystem und Portalen konsolidiert bereitstellen.

Risiken, Kontrollen und aktuelle Entwicklungen

Lieferantenentwicklung bindet Ressourcen und schafft teilweise Abhängigkeiten. Klare Kontrollmechanismen und Blick auf aktuelle Trends halten das Konzept wirksam und zukunftsfest.

Risiken und Compliance

Hauptrisiken sind investierte Zeit ohne Gegenleistung, unbeabsichtigter Wissensabfluss und steigende Abhängigkeit vom entwickelten Lieferanten. Gegensteuern sind Dual Sourcing, klare Wissensschutzregelungen und Risikopolitik-Vorgaben zur maximalen Abhängigkeit pro Lieferanten. Regulatorisch relevant sind Produktrichtlinien wie RoHS, Sicherheitsstandards beim Datenaustausch (AEO-Zertifizierung) und Sorgfaltspflichten in der Lieferkette; die rechtliche Bewertung sollte jeweils im Einzelfall erfolgen.

Digitalisierung und Nachhaltigkeit

E-Sourcing-Plattformen, Lieferantenportale und automatisierte Datenpipelines senken den Aufwand für Monitoring deutlich und machen Reviews datenbasiert. Zugleich rückt Nachhaltigkeit ins Zentrum: Emissionsdaten, Sozialstandards und Deklarationspflichten werden zu festen Bestandteilen von Scorecards. Lieferantenentwicklung und Nachhaltigkeitsmanagement verschmelzen dabei zunehmend zu einem integrierten Prozess, der auch Themen wie Handelscompliance (etwa Intrastat-Meldung)

einschließt.

Typische Kennzahlen

Liefertreue (OTD): > 97 %

üblicher Zielwert für entwickelte strategische Lieferanten

Reklamationsquote (PPM): < 500 PPM

Branchenabhängig, Ziel meist Halbierung des Ausgangswerts

Zielerreichungsquote Entwicklungsprogramm: > 80 %

Anteil abgeschlossener Lieferanten mit erreichtem Ziel

Time-to-Target: 6–18 Monate

typische Dauer bis Zielerreichung je Maßnahmengewicht

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer kämpft mit einem strategischen Guss-Lieferanten: Liefertreue um 85 Prozent, steigende Reklamationsquoten, fehlende Alternativquelle. Statt sofort die Quelle zu wechseln, startet der Einkauf ein strukturiertes Lieferantenentwicklungskonzept.

- Joint-Audit mit Right to Audit zur Analyse von Prozessfähigkeit und Kapazitätsengpässen vor Ort
- SMARTe Ziele: Liefertreue 97 Prozent und PPM-Halbierung binnen zwölf Monaten, quartalsweises Scorecard-Review
- Parallel Requalifizierung eines Zweitlieferanten über E-Sourcing bis der Second Source Threshold erreicht ist
- Bei kurzfristigen Engpässen klare Regelung über Abweichgenehmigung und eskalierte Alternativbeschaffung

Fazit

Ein Lieferantenentwicklungskonzept macht Lieferantenentwicklung planbar statt reaktiv: Vom Status über Segmente, Ziele und Maßnahmen bis zur messbaren Kontrolle. Es verbindet die Ergebnisse der Lieferantenbewertung mit operativer Umsetzung und gibt dem Einkauf ein Instrument, um Leistung, Risiko und Nachhaltigkeit gemeinschaftlich zu verbessern. Erfolg hängt weniger vom Dokument ab als von Disziplin in Reviews und klarer Rollenverteilung. Wer Entwicklung konsequent mit Risikoabsicherung wie Dual Sourcing kombiniert, gewinnt belastbare Lieferpartnerschaften ohne blinde Abhängigkeit.

Häufige Fragen

Was ist ein Lieferantenentwicklungskonzept?

Ein Lieferantenentwicklungskonzept ist ein strukturierter Plan, um ausgewählte Lieferanten in Qualität, Kosten, Lieferfähigkeit und Nachhaltigkeit gezielt zu verbessern. Es basiert auf Lieferantenbewertungen und definiert Ziele, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Review-Zyklen. Damit gehört es zum Kern strategischer Beschaffung.

Welche Lieferanten sollten entwickelt werden?

Typischerweise strategische Lieferanten mit hoher Austauschbarkeitsschwelle und

Entwicklungslieferanten mit hohem Potenzial. Für kritische Lieferanten lohnt Entwicklung plus Risikoabsicherung, Standardlieferanten lassen sich meist über den Markt besser steuern. Eine Segmentierung nach Geschäftsimpact und Versorgungsrisiko liefert die Basis.

Welche KPIs gehören in ein Lieferantenentwicklungskonzept?

Kernindikatoren sind Liefertreue (OTD), Reklamationsquote bzw. PPM, Termintreue und Reaktionszeiten. Ergänzend zählen Programmkennzahlen wie Zielerreichungsquote, Time-to-Target und realisierte Einsparungen. Wichtig ist, dass Bewertungs- und Entwicklungskennzahlen identisch definiert sind.

Wie läuft ein Lieferantenentwicklungsprojekt praktisch ab?

Nach der Auswahl des Lieferanten folgt meist ein Audit oder Joint Workshop zur Potenzialanalyse. Daraus entsteht ein priorisierter Maßnahmenkatalog mit Zielen, Terminen und Verantwortlichen auf beiden Seiten. Quartalsweise Reviews sichern Umsetzung und Fortschritt, bei Misserfolg greifen Eskalation und ggf. Second Sourcing.

Was ist der Unterschied zwischen Lieferantenbewertung und Lieferantenentwicklung?

Die Lieferantenbewertung misst und bewertet die aktuelle Leistung anhand von Kennzahlen und Audits. Die Lieferantenentwicklung nutzt diese Ergebnisse, um konkrete Verbesserungsmaßnahmen mit dem Lieferanten umzusetzen. Beide bilden zusammen einen Regelkreis im Lieferantenmanagement.

Welche Vorteile bringt Lieferantenentwicklung im Einkauf?

Sie senkt Reklamations- und Ausfallkosten, verbessert Liefertreue und schafft gemeinsame Kostensenkungspotenziale statt reinem Preisdruck. Zugleich wird Lieferverfügbarkeit robuster, weil Schwachstellen früh adressiert werden. Langfristig stärkt sie Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Wertschöpfung.