

Lieferantenmanagement: Lieferanten systematisch auswählen, steuern und entwickeln

Lieferantenmanagement bezeichnet die systematische Planung, Steuerung und Entwicklung sämtlicher Beziehungen zu Lieferanten über den gesamten Lebenszyklus hinweg – von der Auswahl über die operative Zusammenarbeit bis zur Entwicklung oder Beendigung der Geschäftsbeziehung. Es verbindet strategische und operative Einkaufsaufgaben zu einem durchgängigen Prozess. Ziel ist es, Versorgungssicherheit, Qualität und Kosten der Zulieferung nachhaltig zu sichern. Für technische Einkäufer ist es damit eine der zentralen Disziplinen neben Warengruppenstrategie und Bedarfsplanung.

Das Wichtigste in Kürze

- Lieferantenmanagement umfasst den gesamten Lebenszyklus einer Lieferantenbeziehung: Qualifikation, Auswahl, Onboarding, Steuerung, Entwicklung und gegebenenfalls Beendigung.
- Die Klassifizierung von Lieferanten, häufig mit einer ABC-XYZ-Analyse, bestimmt das Ausmaß an Betreuungsintensität und Ressourceneinsatz.
- Zentrale Kennzahlen sind Lieferantenkonzentration, Liefertreue, Qualität (etwa gemessen in PPM) und der Preis- und Kostenentwicklungsbeitrag.
- In der Praxis wird zwischen operativem Lieferantenmanagement (Bestellabwicklung, Termine, Qualität) und strategischem Lieferantenmanagement (Portfolio, Risiken, Entwicklung) unterschieden.
- Regelmäßige Lieferantenbewertungen und Quarterly Business Reviews (QBR) sind typische Steuerungsinstrumente im industriellen Umfeld.
- Lieferantenmanagement ist eng mit dem Risikomanagement und dem Supply Chain Resilience Management verzahnt.

Definition: Lieferantenmanagement

Lieferantenmanagement ist die querschnittliche Disziplin im Einkauf und in der Supply Chain, die alle Aktivitäten zur Auswahl, Bewertung, Steuerung und Entwicklung von Lieferanten strukturiert zusammenführt. Es schließt die Lücke zwischen einmaliger Beschaffung und langfristiger, leistungsfähiger Lieferantenbeziehung.

Abgrenzung zur Beschaffung

Die Beschaffung beantwortet die Frage, wie ein konkreter Bedarf gedeckt wird – von der Anfrage über den Vertrag bis zur Bestellung und Rechnungsprüfung, einschließlich Formaten wie der No-Touch Order für routineartige, automatisierte Umsätze. Das Lieferantenmanagement dagegen fragt: Von wem kaufen wir wie gut, wie abhängig und wie zukunftsfähig ein? Beide Perspektiven ergänzen sich: Eine saubere Lieferantenbasis reduziert den operativen Aufwand pro Bestellung, während belastbare operative Daten die Grundlage für strategische Entscheidungen bilden. In kleineren Unternehmen werden beide Rollen

häufig von derselben Person wahrgenommen; ab einer gewissen Einkaufsvolumengröße trennen sich die Aufgaben typischerweise organisatorisch.

Ziele und Nutzen

Im Zentrum stehen vier Zielgrößen: Versorgungssicherheit, Qualität, Kosten und Risikominimierung. Ein professionell geführtes Lieferantenportfolio senkt in der Praxis spürbar die Bestellkosten, weil Schnittstellen, Klärungen und Doppelfreigaben abnehmen. Zudem ermöglicht eine aktive Zusammenarbeit mit Schlüssellieferanten frühe Kostenoptimierung, etwa über eine Clean-Sheet Kalkulation bei neuen Teilen. Auch weiche Faktoren zählen: Lieferanten, die Innovationen früh einbringen oder Kapazitätsflexibilität in Engpasssituationen zeigen, verschaffen einen Wettbewerbsvorteil, der in Kennzahlen allein nicht sichtbar wird. Schließlich dient das Lieferantenmanagement der Compliance, etwa bei Zoll-, Umwelt- und Lieferkettenvorgaben.

Der Lebenszyklus einer Lieferantenbeziehung

Der Lebenszyklus beginnt mit der Bedarfsanalyse und Marktsondierung, gefolgt von Qualifikation, Audit und Auswahl. Danach folgen Onboarding, Stammdatenpflege, Freigabe und die operative Zusammenarbeit inklusive Erstbemusterung (EMPB) für neue oder geänderte Teile. In der Serienphase stehen Bewertung, Entwicklung und regelmäßiger Dialog im Vordergrund. Am Ende stehen Optionen wie Zertifizierung zum bevorzugten Lieferanten, Ausphasung oder Beendigung inklusive Restmengen- und Werkzeugregulierung. Wer den Zyklus dokumentiert und mit klaren Kriterien versehen bespielt, trifft Entscheidungen nachvollziehbar und reduziert Personengebundenheit im Einkauf deutlich.

Strategische Einordnung und Klassifizierung des Lieferantenportfolios

Nicht jeder Lieferant verdient dieselbe Aufmerksamkeit. Die Portfolioanalyse ordnet Lieferanten nach Umsatzrelevanz und Versorgungsrisiko und legt fest, welche Beziehung mit welchem Aufwand geführt wird.

Klassifizierung mit der ABC-XYZ-Analyse

Die ABC-XYZ-Analyse kombiniert die Wertebetrachtung (A-, B- und C-Teile nach Umsatz- oder Volumenanteil) mit der Dispositions- und Versorgungsrisikobetrachtung (X bis Z nach Verbrauchs- und Liefertreueprognostizierbarkeit). Ein A-X-Lieferant mit hohem Volumen und stabilem Bedarf wird anders betreut als ein C-Z-Lieferant mit geringem Volumen und hohem Risiko. Aus der Matrix abgeleitet werden Betreuungsintensität, Vertragstyp – etwa Rahmenvertrag versus Delivery Schedule Agreement – und Sicherheitsbestandsstrategie. Die Klassifizierung sollte typischerweise einmal jährlich überprüft werden, da Verschiebungen im Teilespektrum oder Preisanpassungen das Bild schnell verändern können.

Lieferantensegmentierung nach Kategorien und Materialklassen

Über die Portfolioanalyse hinaus gliedern viele Einkaufsorganisationen ihre Lieferanten nach Materialklassen und Warengruppen, also etwa Gussteile, Elektronik, Zukaufteile oder Dienstleistungen. Je Kategorie gelten unterschiedliche Marktdynamiken, Qualitätsanforderungen und Verhandlungsmächte. Die Segmentierung steuert, wer welchen Lieferanten betreut, welche Freigabenschwellen gelten und welche Kategorien strategisch doppelt besetzt werden müssen. Praktisch bewährt es sich, pro Materialklasse klar definierte Ansprechpartner und Eskalationswege zu pflegen. Dadurch steigen Reaktionsgeschwindigkeit bei Reklamationen und Konsistenz in der

Lieferantenkommunikation spürbar.

Umgang mit Lieferanten in Monopolstellung

Lieferanten mit Monopolstellung oder faktischem Alleinstellungsmerkmal – etwa durch Patente, Zulassungen oder Werkzeugbesitz – erfordern ein eigenes Regime. Typische Ansätze sind die frühe Einbindung in Entwicklungsprojekte, vertraglich vereinbarte Preistransparenz inklusive Offenlegung von Kostentreibern, langfristige Abnahmeanreize sowie der aktive Aufwand, Alternativen oder Werkzeughandling zu klären. Wichtig ist ein realistisches Risikobewusstsein: Eine vollständige Unabhängigkeit ist in vielen Technologiefeldern nicht erreichbar. Dann gilt es, die Abhängigkeit bewusst zu managen, vertraglich abzusichern und im Risikomanagement des Unternehmens explizit zu führen.

Methoden und Vorgehen im Lieferantenmanagement

Von der ersten Anfrage bis zur Serienfreigabe folgt das Lieferantenmanagement einem strukturierten Ablauf. Die wichtigsten Bausteine sind Ausschreibung, Qualifikation, Bemusterung und laufende Vertrags- und Preissteuerung.

Lieferantensuche und Auswahl mit RFX im Einkauf

Der strukturierte Auswahlprozess beginnt mit einer marktorientierten Ausschreibung. Je nach Reifegrad kommen unterschiedliche Formate zum Einsatz: die Anfrage (RFQ) für vergleichbare Teile mit klarer Spezifikation, das Request for Information (RFI) zur Marktsondierung oder das Request for Proposal (RFP) bei komplexeren Leistungen. Ein professionell aufgesetztes RFX im Einkauf standardisiert Vergleichbarkeit, zwingt zur klaren Lastenheftformulierung und dokumentiert die Entscheidung nachvollziehbar – auch gegenüber internen Stakeholdern. Bewertet wird typischerweise über ein Punkteschema mit Kriterien wie Preis, Kapazität, Qualitätssystem, Logistikkonzept, Standortrisiko und finanzieller Stabilität.

Qualifikation, Audit und Erstbemusterung (EMPB)

Vor der Serienfreigabe prüft der Einkauf gemeinsam mit Qualität und Technik den Lieferanten. Zum Instrumentarium gehören Selbstauskünfte, Zertifizierungsnachweise, Lieferantenaudits vor Ort und eine strukturierte Erstbemusterung (EMPB) mit definierten Bemusterungsstufen je nach Änderungsgrad und Risikoklasse des Teils. Dabei gelten in der Praxis oft gestufte Freigaben, etwa ein zeitlich befristeter Freigabestatus für begrenzte Stückzahlen bis zur vollständigen Serienfreigabe. Ein sauber dokumentierter EMPB-Prozess verhindert spätere Streitfälle über Verantwortung bei Qualitätsproblemen und bildet die Referenz für alle künftigen Änderungen am Teil oder Prozess.

Vertrags-, Preis- und Performancesteuerung

In der Serienphase ruht das Lieferantenmanagement auf dem Vertrag. Kerninstrumente sind Preis-/Kostentransparenz (unterstützt durch Clean-Sheet Kalkulation bei Neuteilen), vereinbarte Preis- und Materialindexklauseln sowie Leistungspakete wie eine Bonusvereinbarung für überragende Lieferrleistung oder Qualitätsziele. Regelmäßige Lieferantenbewertungen auf Basis von Qualität, Liefertreue, Kosten und Service speisen sich aus operativen Daten und werden in einer Quarterly Business Review (QBR) mit strategisch relevanten Lieferanten besprochen. Dort werden Verbesserungsmaßnahmen, Kapazitätsplanungen und Kostensenkungsziele verbindlich festgehalten und nachverfolgt.

Operative Zusammenarbeit im Tagesgeschäft

Die operative Ebene entscheidet, ob strategische Absichten im Alltag ankommen. Termin-, Mengen- und Logistiksteuerung stehen hier im Mittelpunkt.

Delivery Schedule Agreement und Liefertreue

Für Serienteile mit kontinuierlichem Bedarf ist das Delivery Schedule Agreement ein bewährtes Steuerungsinstrument: Der Lieferant erhält rollierende Abrufe mit Festmengen für kurzfristige Zeithorizonte und Planmengen für weitere Horizonte. Daraus abgeleitet wird die Delivery Performance, typischerweise als Liefertreue in Prozent rechtzeitiger, mengenrichtiger Lieferungen. Häufig werden zusätzlich Feinebenen gemessen, etwa Pünktlichkeit am Wunschtermin versus Bestätigungstermin. Wichtig ist eine gemeinsame Definition: Was zählt als verspätet, wie wird Partiallieferung gewertet, welcher Messzeitraum gilt? Ohne diese Klarheit entstehen in der Praxis schnell Mess- und Diskussionsdifferenzen zwischen Einkauf und Lieferant.

Disposition und Logistikkonzepte

Die Automatische Disposition über das Material Requirements Planning (MRP) entlastet Einkäufer von Routinedisposition und reduziert manuelle Fehlerquellen. Voraussetzung sind gepflegte Stammdaten, realistische Wiederbeschaffungszeiten und klare Dispositionsregeln je nach ABC-XYZ-Klasse. In logistischer Hinsicht kommen je nach Bedarfsstruktur unterschiedliche Konzepte zum Einsatz – vom klassischen Abruf bis zum Milk Run, bei dem ein Sammelfahrzeug mehrere Lieferanten auf einer Route bedient und so Transportkosten und Lieferfrequenz optimiert. Der Einkauf sollte Logistikkonzepte aktiv mitgestalten, weil Transport- und Bestandskosten oft einen erheblichen Teil der Total Cost of Ownership ausmachen.

Kommunikation, Schnittstellen und Eskalation

Effiziente Zusammenarbeit lebt von klar definierten Schnittstellen: Wer im Einkauf Disposition, wer Qualitätsfragen, wer Änderungsanfragen verantwortet – und wer ist beim Lieferanten Ansprechpartner? Ergänzend haben sich feste Rhythmen bewährt: kurzfristige Terminabgleichungen für kritische Positionen, monatliche Performanceauswertungen für A-Lieferanten und quartalsweise Strategic Reviews. Ein definiertes Eskalationsschema mit Stufen von der fachlichen Klärung bis zum Managementgespräch verhindert, dass Probleme im Tagesgeschäft verschleppen. Dokumentierte Vereinbarungen aus diesen Gremien sind die Grundlage für nachvollziehbare Lieferantenbewertungen und künftige Volumenentscheidungen.

Wichtige KPIs im Lieferantenmanagement

Ohne belastbare Kennzahlen bleibt Lieferantenmanagement Bauchgefühl. Gemessen werden typischerweise Qualität, Liefertreue, Kostenentwicklung und Risikoposition – idealerweise aus Systemdaten statt manueller Erfassung.

Operative Leistungskennzahlen

Die wichtigsten operativen KPIs sind Liefertreue (On-Time Delivery), Lieferqualität gemessen in Teilen pro Million (PPM) beziehungsweise Reklamationsquote, und die Reaktionsfähigkeit bei Termindetails oder Änderungswünschen. Ergänzend werden Flexibilitätswerte herangezogen, etwa wie schnell ein Lieferant auf Bedarfsspitzen reagieren kann. Diese Kennzahlen fließen in ein Scorecard-System ein, das häufig gewichtete Gesamtnoten je Lieferant erzeugt. Praxisrelevant ist vor allem die Konsequenz:

Scores müssen zu Handlungen führen – Verbesserungsvereinbarungen, erweiterte Audits, Volumenumverteilung oder Ausphasung. Eine Bewertung ohne Follow-up erzeugt schnell Zynismus im Einkauf und beim Lieferanten.

Finanzielle und strategische Kennzahlen

Auf Finanzseite spielen Lieferantenkonzentration (Anteil der größten Lieferanten am Gesamtvolumen), Preisentwicklung je Materialklasse und Einsparbeitrag eine Rolle. Auch die Zahlungsperspektive wird betrachtet: Die Days Payable Outstanding (DPO) zeigen, wie lange das Unternehmen Lieferantenrechnungen im Durchschnitt begleicht – ein Hebel für Liquidität, der aber Fairness und Lieferantenfinanzierung nicht außer Acht lassen darf. Strategisch relevant sind ferner der Anteil qualifizierter Zweitquellen, der Stand der Lieferantenentwicklungsprogramme und die Kostenvermeidung durch frühe Einbindung. In der Praxis hat sich bewährt, operativ gemessene und strategisch geplante Kennzahlen getrennt auszuweisen.

Kennzahlen richtig einordnen

Kennzahlen wirken nur mit Kontext. Eine Liefertreue von 98 Prozent kann bei einem C-Teil mit Lagerpuffer unkritisch sein, bei einem Engpassbauteil für die Montage dagegen erheblichen Schaden anrichten. Deshalb sollten Scores mit Materialkritikalität und Auftragsrelevanz gewichtet werden. Ebenso wichtig: Datenbasis vereinheitlichen. Wenn Einkauf und Lieferant unterschiedliche Termindefinitionen oder Stichtage zugrunde legen, streiten sich beide Seiten über Symptome statt Ursachen zu beheben. Empfehlenswert ist eine gemeinsam abgestimmte Messdefinition, die im Rahmenvertrag oder in den Lieferbedingungen festgehalten wird, sowie regelmäßige Plausibilisierung der automatischen Auswertungen.

Risiken und Kontrollen im Lieferantenmanagement

Lieferantenrisiken sind Lieferkettenrisiken. Strukturierte Risikoerkennung, definierte Qualitätskontrollen und finanzielle Sorgfalt gehören deshalb zum Kern des Lieferantenmanagements.

Risikoerkennung mit Risk Heatmap und Resilienz

Systematisches Risikomanagement beginnt mit der Identifikation: Lieferausfälle, Qualitätseinbrüche, finanzielle Schieflagen, geopolitische und Zollrisiken sowie Nachhaltigkeitsverstöße. Eine Risk Heatmap visualisiert, welche Lieferanten oder Lieferketten welches Schadenspotenzial und welche Eintrittswahrscheinlichkeit haben, und priorisiert Gegenmaßnahmen. Darauf aufbauend etabliert das Supply Chain Resilience Management strukturelle Robustheit: Zweitquellen für kritische Teile, Sicherheitsbestände, alternative Transportwege und Verlagerungsoptionen. In der Praxis bewährt es sich, Risikobewertungen jährlich und anlassbezogen – etwa bei Standortwechseln, Insolvenzsignalen oder Handelskonflikten – zu aktualisieren und Maßnahmen mit Verantwortlichen und Terminen zu belegen.

Qualität: Control of Nonconforming Product

Trotz guter Prävention treten Qualitätsabweichungen auf. Entscheidend ist der geregelte Umgang: Ein dokumentierter Prozess zur Control of Nonconforming Product definiert, wie fehlerhafte Teile identifiziert, gesperrt, dokumentiert und entschieden werden – Nacharbeit, Sortierung, Rückruf oder Freigabe mit Sonderabnahme. Dazu gehören 8D-Reports oder vergleichbare Ursachenanalysen mit wirksamen Maßnahmen beim Lieferanten, Sperrbestandsabstimmung und klare Kostenregelungen für Sortier-, Umrüst- und Ausfallkosten. Der Einkauf vertritt hier die Unternehmensinteressen gegenüber

dem Lieferanten, während die Qualitätsabteilung fachlich führt. Eine saubere Dokumentation ist zugleich wichtig für mögliche Produkthaftungsfragen und sollte im Einzelfall rechtlich geprüft werden.

Finanzielle und zollrechtliche Aspekte

Finanzielle Risiken reichen von Liquiditätsproblemen des Lieferanten bis zu Zahlungsziel- und Währungsfragen. Werkzeuge sind Bonitätsüberwachung, Absicherung über Zahlungsplan bei Vorfinanzierungen oder Werkzeuginvestitionen sowie klare Vertragsregelungen zu Eigentumsvorbehalt an Werkzeugen. Bei internationalen Beschaffungen kommen Zollthemen hinzu: Die korrekte Verzollung, die Wahl der Lieferklausel – etwa CPT, bei dem der Verkäufer Transport bis zum vereinbarten Zielort trägt, die Gefahr jedoch früher übergeht – und die Zusammenarbeit mit einem zuverlässigen Zollagent entscheiden über Kosten, Zulässigkeit und Geschwindigkeit der Einfuhr. Zoll- und handelsrechtliche Details sind komplex und sollten im Einzelfall fachlich geprüft werden.

Aktuelle Entwicklungen im Lieferantenmanagement

Lieferantenmanagement verändert sich derzeit in drei Dimensionen: Digitalisierung der Prozesse, gestiegene Nachhaltigkeitsanforderungen und ein deutlich erhöhtes Resilienzbewusstsein nach den Lieferkettenstörungen der vergangenen Jahre.

Digitalisierung und automatisierte Prozesse

Digitale Plattformen und Lieferantenportale ersetzen zunehmend E-Mail- und Tabellenprozesse: elektronische Abrufe, automatische Lieferavise, digitale Reklamationsworkflows und selbstlaufende Routinebestellungen bis hin zur No-Touch Order für C-Teile. Das befreit Kapazität für strategische Aufgaben. Künstliche Intelligenz unterstützt zunehmend die Lieferantensuche, die Auswertung von Risikosignalen und die Vorbereitung von Anfragen. Wichtig bleibt die Datenbasis: Ohne gepflegte Stammdaten und integrierte Systeme bleiben digitale Konzepte fragmentiert. Empfehlenswert ist ein schrittweiser Aufbau, beginnend mit den A-Lieferanten und den Prozessen mit höchstem manuellem Aufwand.

Nachhaltigkeit und Lieferkettengerechtigkeit

Umwelt- und Menschenrechtsanforderungen wandern verstärkt in das Lieferantenmanagement: Nachweispflichten zu Herkunft, Arbeitsbedingungen und Emissionsdaten, Nachhaltigkeitsklauseln in Verträgen und erweiterte Auditumfänge. Viele Unternehmen führen daher ein zweites Freigabekriterium neben Qualität und Kapazität ein, nämlich Nachhaltigkeits- und Lieferkettencompliance. Für Einkäufer bedeutet das neue Kompetenzen und mehr Dokumentationsaufwand. In der Praxis hat sich bewährt, Anforderungen stufenweise je nach Risikoklasse der Materialklassen zu erheben statt alle Lieferanten gleich zu behandeln. Rechtliche Pflichten in diesem Feld entwickeln sich dynamisch und sollten individuell geprüft werden.

Resilienz statt reinen Kostenoptimums

Die Erfahrung gestörter Lieferketten hat die Bewertung verschoben: Neben Preis und Qualität gewinnt die Frage an Gewicht, wie robust eine Lieferbeziehung in Krisen ist. Konsequenzen sind mehr regionaler Dual Sourcing, längere Vertragsbindung für strategische Lieferanten, gemeinsame Kapazitätsreserven und eine aktiv gepflegte Lieferantenfinanzierung, damit Schlüssellieferanten wirtschaftlich stabil bleiben. Auch das Lieferantenmanagement selbst wird robuster: dokumentierte Prozesse, Mehrbesetzung kritischer Betreuungsfunktionen und ein lauffähiger Eskalationsplan. Resilienz hat ihren Preis; sinnvoll ist, sie gezielt für risikorelevante Teile einzukaufen statt pauschal für

das gesamte Portfolio.

Typische Kennzahlen

Liefertreue (On-Time Delivery): > 98 %

Üblicher Richtwert für strategische A-Lieferanten in der Serie; Messdefinition vertraglich vereinbaren.

Lieferqualität (PPM): < 500 PPM

Typischer Bereich für Serienteile in der Zulieferindustrie; je nach Branche und Teileklasse unterschiedlich.

Lieferantenkonzentration: < 30 % Anteil des Top-5-Volumens

Orientierungswert zur Begrenzung von Abhängigkeiten; je nach Branche und Materialklasse abweichend.

Reklamationsreaktionszeit: < 48 Stunden (Erstreaktion)

Üblicher Zielwert für die erste Stellungnahme inkl. Voranalyse beim Lieferanten.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 300 aktiv belieferten Positionen kämpfte mit wechselnden Liefertreuwerten, unklaren Verantwortlichkeiten und hohem manuellem Dispositionsaufwand. Der Einkauf führte eine strukturierte ABC-XYZ-Analyse durch, definierte daraus Betreuungsstufen und setzte für die A-Lieferanten vierteljährliche Performance-Reviews ein. Parallel wurden die Dispositionsregeln für C-Teile automatisiert und die Bemusterung neuer Teile über einen einheitlichen EMPB-Prozess standardisiert. Nach rund zwölf Monaten berichtete das Unternehmen von deutlich stabileren Liefertreuwerten bei den kritischen Teilen, geringeren Bestellkosten durch weniger Klärfälle und einer erstmals dokumentierten Sichtbarkeit der Lieferkonzentration als Risikogröße.

- ABC-XYZ-Analyse des gesamten Lieferantenportfolios als Basis für Betreuungsstufen
- Vierteljährliche Lieferantenbewertung mit vereinbarter Kennzahlendefinition und Eskalationsschema
- Automatische Disposition für C-Teile zur Reduktion von Bestellkosten und manueller Fehlerquellen
- Standardisierte Erstbemusterung (EMPB) mit gestuften Freigaben für neue und geänderte Teile

Fazit

Lieferantenmanagement ist keine Nebenfunktion des Einkaufs, sondern die Steuerungsinstanz für die Leistungsfähigkeit der gesamten Zulieferung. Es verbindet strategische Entscheidungen über Portfolio und Partner mit operativer Exzellenz in Terminen, Qualität und Logistik. Voraussetzung sind saubere Daten, vereinbarte Messdefinitionen und die Konsequenz, Bewertungen tatsächlich in Handlungen zu übersetzen. Unternehmen, die ihren Lieferantenbestand systematisch klassifizieren, risikobewusst führen und entwickeln, gewinnen Versorgungssicherheit und Kostenvorteile zugleich. Wer diese Disziplin vernachlässigt, zahlt dafür typischerweise erst spät – dann aber in Form von Ausfällen, Qualitätskosten und Abhängigkeiten, die sich kaum noch korrigieren lassen.

Häufige Fragen

Was bedeutet Lieferantenmanagement?

Lieferantenmanagement ist die systematische Planung, Auswahl, Steuerung und Entwicklung von Lieferanten über den gesamten Beziehungszyklus. Es umfasst sowohl strategische Aufgaben wie Portfolio- und Risikobewertung als auch operative Themen wie Termine, Qualität und Bewertung. Ziel ist eine zuverlässige, wirtschaftliche und risikoarme Zulieferung.

Was gehört zum Lieferantenmanagement?

Typische Bausteine sind Lieferantensuche und -auswahl (etwa per RFX), Qualifikation und Audit, Erstbemusterung (EMPB), Vertrags- und Preismanagement, operative Termin- und Mengensteuerung, Lieferantenbewertung sowie Lieferantenentwicklung. Ergänzt wird das Feld durch Risikomanagement, Nachhaltigkeitsanforderungen und die Beendigung von Lieferantenbeziehungen.

Welche KPIs sind im Lieferantenmanagement relevant?

Die wichtigsten Kennzahlen sind Liefertreue (Delivery Performance), Lieferqualität in PPM, Lieferantenkonzentration, Preis- und Kostenentwicklung sowie die Reaktions- und Flexibilitätssfähigkeit von Lieferanten. Oft werden diese Werte in einer Lieferanten-Scorecard gebündelt. Wichtig ist, dass die Messdefinitionen mit dem Lieferanten abgestimmt sind.

Wie wählt man einen Lieferanten aus?

Bewährt ist ein strukturierter Prozess: Bedarf und Spezifikation definieren, Markt sondieren, RFX durchführen, Angebote über ein gewichtetes Punkteschema bewerten, Lieferanten auditieren und probeweise beproben. Erst nach erfolgreicher Erstbemusterung (EMPB) und systematischer Qualifikation folgt die Serienfreigabe. So werden Entscheidungen nachvollziehbar und vergleichbar.

Was ist der Unterschied zwischen Lieferantenmanagement und Beschaffung?

Die Beschaffung deckt den konkreten Bedarf ab: Anfrage, Bestellung, Lieferung und Rechnung. Das Lieferantenmanagement gestaltet die Beziehung und Leistungsfähigkeit des Lieferanten über die Zeit – von der Auswahl über Bewertung und Entwicklung bis zum Ende der Partnerschaft. Beide Feldern greifen ineinander, verfolgen aber unterschiedliche Fragen.

Wie bewertet man Lieferanten systematisch?

Üblich ist eine Scorecard mit gewichteten Kriterien wie Qualität, Liefertreue, Kosten, Service und Technologie. Die Daten stammen idealerweise aus Systemen wie Warenwirtschaft oder Qualitätswerkzeugen. Die Ergebnisse werden in regelmäßigen Reviews besprochen und in Maßnahmen wie Verbesserungsplänen, Volumenentscheidungen oder Lieferantenentwicklungsprogrammen übersetzt.