

Quarterly Business Review (QBR): Das strategische Vierteljahresgespräch mit Lieferanten

Die Quarterly Business Review (QBR) ist ein strukturiertes, quartalsweise stattfindendes Gespräch zwischen Einkaufsorganisation und strategisch wichtigen Lieferanten. Sie dient dazu, Leistung, Qualität, Kosten und gemeinsame Entwicklungsziele regelmäßig und messbar zu überprüfen. In der industriellen Praxis hat sich die QBR als zentrales Instrument des Lieferantenmanagements etabliert, insbesondere für A- und B-Lieferanten.

Das Wichtigste in Kürze

- Die QBR ist ein fest terminiertes, quartalsweises Review mit strategisch relevanten Lieferanten.
- Typische Themen sind Liefertreue, Qualität, Kostenentwicklung, Risiken und gemeinsame Verbesserungsmaßnahmen.
- Grundlage sind standardisierte KPIs wie Lieferantenbewertung, Reklamationsquote und Termintreue.
- Eine gute QBR verbindet Rückblick (Performance) und Ausblick (Roadmap, Kapazitäten, Innovationen).
- In der Praxis dauert eine QBR häufig 60 bis 120 Minuten und folgt einer festen Tagesordnung.
- Ergebnisse werden protokolliert, mit Verantwortlichen und Terminen versehen und im nächsten Review verfolgt.

Definition: Quarterly Business Review (QBR)

Die Quarterly Business Review ist ein regelmäßiges, in der Regel quartalsweise durchgeführtes Strategie- und Leistungsreview zwischen einem Unternehmen und seinen wichtigsten Lieferanten. Sie geht weit über operative Bestellgespräche hinaus und behandelt die gesamte Geschäftsbeziehung auf Basis vereinbarter Kennzahlen und Zielbilder.

Abgrenzung zu operativen Lieferantengesprächen

Während der tägliche Dispositions- und Bestellkontakt auf kurzfristige Themen wie Notfallbestellung, Terminkonflikte oder Preisabweichung zur Bestellung fokussiert ist, betrachtet die QBR die Zusammenarbeit auf Several-Monate-Sicht. Operative Themen tauchen dort nur auf, wenn sie strukturelle Ursachen haben. Die QBR ist damit das strategische Gegenstück zum laufenden Tagesgeschäft und Teil eines gereiften Lieferantenportfolio-Managements.

Einordnung im Lieferantenmanagement

Die QBR ist typischerweise den Lieferanten der obersten Prioritätsstufen vorbehalten, die sich etwa über eine ABC-Analyse oder eine Lieferantenbenchmark ergeben. Für C-Lieferanten und Meroware der Indirekten Beschaffung sind hingegen selten eigene QBRs wirtschaftlich; hier genügen jährliche

Reviews oder standardisierte Bewertungen. Die Wahl des Review-Rhythmus folgt damit der strategischen Bedeutung des Lieferanten.

Methoden und Vorgehen einer QBR

Eine wirksame QBR folgt einem festen Ablauf mit klarer Rollenverteilung und standardisierten Unterlagen. Vorbereitung, Durchführung und Nachverfolgung sind dabei gleich wichtig.

Vorbereitung und Datengrundlage

Grundlage sind belastbare, aktuelle Daten: Lieferbewertungen, Qualitätskennzahlen, Offene-Punktelisten und ein Datenqualitätsbericht zu Stammdaten wie Materialnummern, Einheiten und Ansprechpartnern. Eine saubere Master Data Governance stellt sicher, dass beide Parteien von denselben Zahlen ausgehen. Bereits einige Tage vor dem Termin erhält der Lieferant die Agenda und die eigene Performance-Darstellung, damit das Meeting nicht mit dem Abstreiten von Zahlen verbracht wird.

Ablauf und Tagesordnung

In der Praxis hat sich ein bewährter Ablauf etabliert, der häufig 60 bis 120 Minuten dauert:

- Begrüßung und Status offener Maßnahmen aus dem letzten Review
- Performance-Rückblick: Liefertreue, Qualität, Kosten, Reklamationen
- Operative Themen: Kapazitäten, Engpässe, pipeline und Bestandsübersicht
- Strategische Themen: Roadmap, Innovationen, Kostenoptimierung, Verträge
- Vereinbarung neuer Maßnahmen mit Verantwortlichen und Terminen

Nachbereitung und Maßnahmenverfolgung

Jede QBR endet mit einem protokollierten Maßnahmenplan. Die Punkte werden mit Frist und Verantwortlichem versehen und regelmäßig verfolgt, etwa über ein gemeinsames Dashboard oder ein einfaches Tracker-Tool. Nur wenn offene Punkte konsequent im nächsten Review aufgegriffen werden, entwickelt sich die QBR von einem Berichtstermin zu einem echten Steuerungsinstrument.

Wichtige KPIs und Themenblöcke in der QBR

Die Auswahl der Kennzahlen sollte pro Lieferant konsistent bleiben, um Trends über mehrere Quartale sichtbar zu machen. Typisch sind mehrere Themenblöcke mit jeweils wenigen, aussagekräftigen KPIs.

Liefer- und Logistikperformance

Kerngrößen sind Liefertreue (OTD/OTIF), Termintreue, Mengentreue und Lieferzeit. Ergänzend werden Bestands- und Dispositionsthemen besprochen, etwa Ergebnisse aus dem Cycle Counting beim Lieferanten, Bestandshöhen gefährlicher Teile oder der Einsatz eines Inventory Health Dashboards zur Sichtbarkeit von Bestandssituation und Alterung. Logistische Vereinbarungen wie die Incoterms-Regelung (etwa Incoterms FOB oder Incoterms FAS) werden überprüft, wenn sich Frachtkosten oder Zollabwicklung ändern.

Qualität und Reklamationen

Hierzu zählen Reklamationsquote, Ausschussanteile, 8D-Report-Abschlusszeiten und Ergebnisse von Audits. Bei Serienteilen werden häufig auch laufende Änderungen am Produkt besprochen, die über ein

Lastenheft und ein verbindliches Design Freeze gesteuert werden, um unkontrollierte Abweichungen zu vermeiden.

Kosten, Preise und Vertragsthemen

Regelmäßiger Bestandteil sind Preis- und Kostenentwicklung, Rohstoffindexierung und Zuschläge wie der Alloy Surcharge bei Metallteilen. Diskutiert werden zudem offene Preisabweichungen, der Stand des Preisabweichungsworkflows, Zahlungsziele (etwa ein 2/10 Net-Skonto) sowie Rahmenvertrag und Preisbindungen. Auch Verpackungsmanagement und regulatorische Themen wie die Verpackungsverordnung PPWR können Teil der Kosten- und Compliance-Diskussion sein.

Strategie, Kapazität und Innovation

Der strategische Block behandelt mittelfristige Bedarfe, Kapazitätsausbauten, Technologie-Roadmaps und Frühwarnindikatoren für Lieferkettenrisiken. Bei Entwicklungsprojekten im OEM/ODM-Modell werden Projektstatus, Anforderungsmanagement und Änderungsanfragen einbezogen. Hier zeigt sich, ob die Zusammenarbeit über reine Kauf-Liefer-Beziehungen hinaus wächst.

Risiken, Kontrollen und typische Fehler

QBRs verlieren schnell an Wirkung, wenn sie zur reinen Berichterstattung verkommen oder Datenlücken die Diskussion prägen. Bewährte Kontrollmechanismen verhindern dies.

Typische Schwachpunkte

Häufige Fehler sind fehlende Agenda, uneinheitliche Datenbasis, Teilnahme nur von Vertriebs- statt Fachverantwortlichen sowie Maßnahmen ohne Fristen. Auch eine übertriebene Anzahl von Lieferanten im QBR-Kalender überlastet beide Seiten; in der Praxis bewährt es sich, sich auf wenige strategische Partner pro Einkäufer zu konzentrieren.

Kontrollen und Wirksamkeit

Wirksam wird die QBR durch standardisierte Bewertungsbögen, dokumentierte Maßnahmen und eine Verknüpfung mit Konsequenzen: anhaltende Unterperformance kann etwa zu einer Neubewertung im Lieferantenportfolio oder zu Double Sourcing führen. Umgekehrt können gute Ergebnisse in Rahmenverträgen, Volumenzusagen oder Frühzeitigkeiten bei Neuprojekten münden.

Compliance und Datengrundlage

Regulatorische und Compliance-Themen gehören ebenfalls auf die Agenda, etwa Zertifizierungen, Lieferkettendue-Diligence oder eine regelmäßige Lieferantenbankdatenprüfung zur Absicherung finanzieller Risiken. Rechtliche Fragen wie Vertragsanpassungen oder Haftung sollten im Einzelfall juristisch geprüft werden; die QBR dient hier der Früherkennung, nicht der Rechtsberatung.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und dynamischere Reviews

QBRs verändern sich durch Digitalisierung und dünnere Lieferketten. Viele Unternehmen ergänzen oder ersetzen die klassische Präsentation durch geteilte Dashboards und automatisierte Performance-Reports.

Dashboards und geteilte Datenplattformen

Lieferantenportale mit Dashboards zu Liefertreue, Beständen und offenen Punkten erlauben es, den

Status laufend statt nur quartalsweise zu betrachten. Das verkürzt die QBR selbst, weil operative Fragen vorab geklärt sind und das Meeting sich auf Abweichungen und Strategie konzentrieren kann.

Kürzere Zyklen und agile Elemente

In dynamischen Branchen werden QBR-Elemente häufiger und kürzer durchgeführt, teilweise monatlich als „Business Review“ und quartalsweise als strategische QBR. Denkbar ist auch eine agile Beschaffung, in der kurze, regelmäßige Reviews mitierenden Verbesserungsmaßnahmen kombiniert werden. Ergänzend bieten Online-Marktplätze und B2B-Plattformen Möglichkeiten, kurzfristig Kapazitäten und alternative Zulieferer zu identifizieren, was Risikodiskussionen in der QBR konkreter macht.

Typische Kennzahlen

Liefertreue (OTD/OTIF): typischerweise > 95 %

Kernkennzahl; Zielwert je Branche und Kritikalität des Teils

Reklamationsquote: häufig < 1.000 ppm

Richtwert für Serienteile; Branchen wie Automotive fordern deutlich strengere Werte

Abschlusszeit 8D-Report: typischerweise < 14 Tage

Misst Reaktionsschnelligkeit des Lieferanten bei Qualitätsproblemen

Maßnahmen-Abschlussquote: > 90 % pro Quartal

Zeigt, ob die QBR als Steuerungsinstrument wirkt oder nur berichtet

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer führt mit seinem wichtigsten Zulieferer für mechanisch bearbeitete Bauteile eine vierteljährliche QBR durch. Der Sitzung liegen ein standardisierter Bewertungsbogen, ein Datenqualitätsbericht zu Stammdaten und ein 12-Monats-Trend zu Liefertreue und Reklamationen zugrunde.

- Festlegung von maximal drei Maßnahmen pro Review mit Verantwortlichem und Termin
- Verbindliche Besprechung von Rohstoffzuschlägen (Alloy Surcharge) und Indexklauseln
- Vorbereitung eines Kapazitätsausbaus für ein neues Serienprojekt mit ODM-Charakter
- Quartalsweiser Abgleich der Offene-Punktliste inklusive offener Preisabweichungen

Fazit

Die Quarterly Business Review ist ein bewährtes Instrument, um strategische Lieferantenbeziehungen messbar zu steuern und kontinuierlich zu verbessern. Ihr Wert entsteht nicht im Meeting selbst, sondern durch belastbare Daten, klare Maßnahmen und konsequente Nachverfolgung. Wer die QBR auf wenige, wirklich relevante Lieferanten fokussiert und mit Kennzahlen wie Liefertreue, Qualität und Kostenentwicklung verbindet, schafft eine solide Grundlage für langfristige Partnerschaften. Ergänzt durch Dashboards und agile Review-Zyklen bleibt die QBR auch unter veränderten Lieferkettenbedingungen wirksam.

Häufige Fragen

Was ist eine Quarterly Business Review (QBR)?

Eine QBR ist ein quartalsweise stattfindendes, strukturiertes Review zwischen einem Unternehmen und seinen strategischen Lieferanten. Behandelt werden Performance-Kennzahlen, Qualität, Kosten, Risiken und gemeinsame Ziele. Ziel ist eine kontinuierliche, messbare Verbesserung der Zusammenarbeit.

Welche Themen gehören in eine QBR mit Lieferanten?

Typisch sind Liefertreue, Reklamationsquote, Kosten- und Preisentwicklung, Kapazitäten, Compliance und strategische Projekte. Ergänzend kommen offene Maßnahmen aus dem letzten Review sowie Änderungen an Verträgen oder Prozessen. Operative Einzelfälle sollten nur besprochen werden, wenn sie strukturelle Ursachen haben.

Wie lange dauert eine QBR und wer nimmt teil?

In der Praxis dauert eine QBR häufig 60 bis 120 Minuten. Auf Kundenseite nehmen typischerweise Einkäufer, Qualitätsverantwortliche und bei Bedarf Konstruktion oder Logistik teil. Beim Lieferanten sollten Vertreter von Vertrieb, Qualität und Operativem dabei sein, die Entscheidungen treffen können.

Für welche Lieferanten ist eine QBR sinnvoll?

QBRs lohnen sich vor allem für A- und wichtige B-Lieferanten, etwa ermittelt über eine ABC-Analyse oder eine Lieferantenbenchmark. Für einfache C-Teile oder reinenindirekte Beschaffung sind sie meist unwirtschaftlich; hier genügen jährliche Reviews oder standardisierte Bewertungen.

Wie unterscheidet sich die QBR von einem Lieferantengespräch?

Ein Lieferantengespräch ist oft anlassbezogen und operativ, etwa zu Reklamationen oder Terminproblemen. Die QBR ist terminiert, datenbasiert und strategisch angelegt, mit festem Ablauf und dokumentierten Maßnahmen. Beide Formate ergänzen sich, ersetzen sich aber nicht gegenseitig.

Wie bereitet man eine QBR vor?

Wesentlich sind eine belastbare Datenbasis, eine vorab versendete Agenda und eine Aufbereitung der Lieferantenperformance über mehrere Quartale. Der Lieferant sollte die Zahlen vorab erhalten, damit das Meeting nicht mit dem Abstreiten von Daten beginnt. Nach dem Termin ist ein Protokoll mit Maßnahmen, Verantwortlichen und Fristen zwingend.