



Claudia Jost

Lieferantenbeurteilung mit SAP[®] MM

- ▶ Lieferantenbeurteilung im SAP-Standard
- ▶ Bewertung nach harten und weichen Faktoren
- ▶ automatische Kennzahlen-ermittlung
- ▶ Lieferantenklassifizierung – Gruppieren im SAP-Klassensystem

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Lieferantenbewertung – Warum?	11
2 Allgemeine Informationen zur Lieferantenbeurteilung	13
2.1 Generelle Anforderungen	13
2.2 Wofür will ich die Lieferantenbeurteilung nutzen?	16
2.3 Wie kann ich die Lieferantenbeurteilung aufbauen?	19
3 Die Lieferantenbeurteilung in SAP MM	23
3.1 Die Customizing-Einstellungen	23
3.2 Übersicht über die wichtigsten Transaktionen	38
3.3 Der Kriterienkatalog	38
3.4 Praktische Ausführung einer Lieferantenbewertung	50
3.5 Die Auswertung	61
3.6 Folgefunktionen	69
4 Lieferantenklassifizierung	71
4.1 Anlage der Lieferantenklassifizierung	71
4.2 Durchführung der Lieferantenklassifizierung	80
4.3 Klassifizierung auswerten	82
5 Exkurs	87
5.1 Das statistische Lieferdatum	87
5.2 Einkaufswerteschlüssel und Versandvorschriften definieren	89
5.3 Marktpreise pflegen	94

6	Zusammenfassung und Fazit	97
A	Die Autorin	98
B	Index	100
C	Disclaimer	103

2 Allgemeine Informationen zur Lieferantenbeurteilung

Einführend erhalten Sie einige generelle Informationen zur Lieferantenbeurteilung, die unabhängig davon sind, ob Sie die Beurteilung im SAP-System oder ohne dv-technische Unterstützung vornehmen.

2.1 Generelle Anforderungen

Die Lieferantenbewertung ist ein integrativer Bestandteil des *Lieferantenmanagements*, welches auf der individuellen Lieferantenstrategie eines Unternehmens beruht (siehe Abbildung 2.1). Diese Lieferantenstrategie gibt die Ausrichtung der Lieferantenentwicklung vor und kann beispielsweise sein:

- ▶ Internationalisierung,
- ▶ Technologieführerschaft oder
- ▶ Nachhaltigkeit.

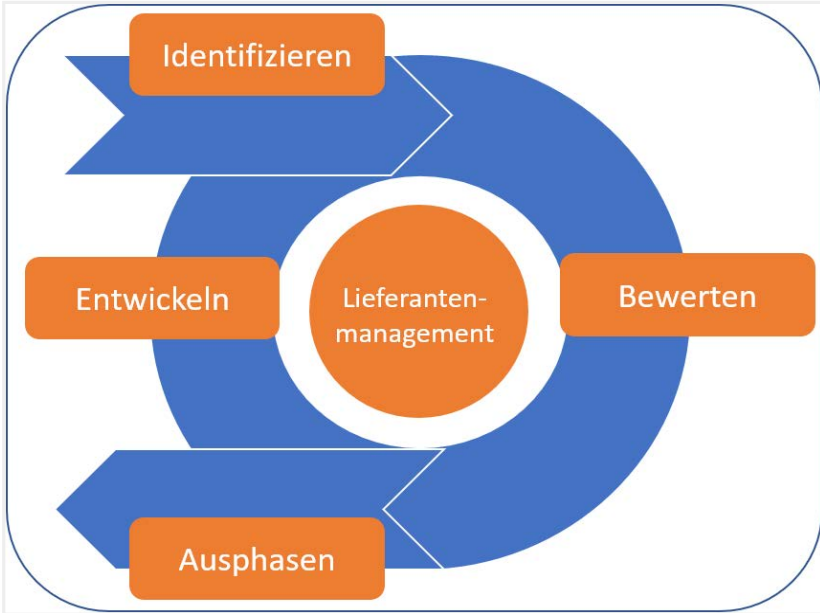


Abbildung 2.1: Lieferantenmanagement

Im Rahmen der *Lieferantenstrategie* beginnen Sie mit der Identifizierung der infrage kommenden Lieferanten. Hierzu können Sie beispielsweise eine Marktuntersuchung vornehmen oder Kongresse und Messen besuchen. Anschließend bewerten Sie mögliche Lieferanten hinsichtlich ihrer Eignung, die Anforderungen Ihres Unternehmens erfüllen zu können. Diese hängen ganz vom Markt ab, in dem das Unternehmen agiert. Und auch das von Ihnen vertriebene Produkt wird maßgeblichen Einfluss auf die Bedürfnisse gegenüber den Lieferanten haben.

Wenn Sie sich für einen oder mehrere Lieferanten entschieden haben, *entwickeln* Sie den Lieferanten in der Form, dass die spezifischen Erfordernisse in der Zusammenarbeit optimal erfüllt werden.

Es kann natürlich auch dazu kommen, dass die Leistung eines Lieferanten nicht die notwendige Qualität erreicht, sodass Sie eine optionale Zusammenarbeit nicht weiter verfolgen (bzw. bereits bestehende

Verträge beenden) möchten. Im Rahmen des *Ausphasens* müssen Sie dann den Zeitpunkt für eine Beendigung der Zusammenarbeit klar definieren; beispielsweise den Moment, wenn der Lieferant keine Roh- oder Fertigmateriale mehr am Lager hat. Gleichzeitig muss aber die Bereitstellung des Produkts durch einen anderen Lieferanten sichergestellt werden. Es kann zudem vorkommen, dass ein Lieferant nicht mehr benötigt wird, weil dessen Produkt beispielsweise aufgrund technologischer Änderungen nicht mehr zum Einsatz kommt.

Wenn Sie die Lieferantenbeurteilung in Ihrem Unternehmen einführen möchten, sind einige allgemeine Anforderungen zu beachten, die erfüllt werden sollten:

- ▶ Die Verwendung von *Hard Facts* wie etwa dem Preis oder der Einhaltung von Lieferzusagen, die mess- und vergleichbar sind, macht die Beurteilung objektiv und für beide Seiten nachvollziehbar. Speziell bei der Verwendung der SAP-MM-Lieferantenbeurteilung werden diese in Form von Kennzahlen automatisiert erhoben, führen also zu keinem weiteren manuellen Aufwand. Was uns direkt zum zweiten Punkt führt.
- ▶ Die Durchführung der Bewertung sollte mit einem akzeptablen Aufwand möglich sein. Ebenso sollten auch die Auswertung und die Analyse der Ergebnisse einfach vorzunehmen sein. Diese Ergebnisse sind im Idealfall zentral verfügbar und für die involvierten Abteilungen einsehbar. Auch hier ergibt sich fast automatisch der nächste Punkt.
- ▶ Die Logistik und das Qualitätsmanagement sollten nicht nur zur Lieferung von Daten, sondern – neben dem Einkauf – auch für die weitere Bearbeitung der Bewertung involviert werden. Dies motiviert zum einen dazu, dass die Kollegen eine höhere Bereitschaft zeigen, die Bewertung überhaupt durchzuführen. Zum anderen steigt das Datenverständnis, wenn die direkt betroffenen Personen an der Analyse beteiligt sind. Das sollte meiner Meinung nach das Durchsprechen der Ergebnisse mit den Lieferanten einschließen.
- ▶ Bei den *Soft Facts* wie z. B. dem Umgang mit unvorhersehbaren Anforderungen oder der Zusammenarbeit im Tages-

geschäft, im folgenden Beispiel als »Kooperation« bezeichnet, muss die vergebene Punktzahl nachvollziehbar sein. Eine schlechte Bewertung allein aufgrund eines dummen Kommentars von einem Mitarbeiter des Lieferanten oder weil dieser Fan des falschen Fußballvereins ist, ist unprofessionell und schwächt das Werkzeug der Lieferantenbewertung. Eine unfaire Bewertung ist zudem nicht förderlich für die weitere Zusammenarbeit.

2.2 Wofür will ich die Lieferantenbeurteilung nutzen?

Bevor Sie die Lieferantenbeurteilung technisch umsetzen, müssen Sie sich Gedanken machen, welche Lieferanten Sie bewerten möchten. Dabei sollten Sie als Erstes bedenken, dass selbst eine automatisierte Lieferantenbewertung zu einem gewissen Aufwand führt. Denn neben der eigentlichen Bewertung müssen auf jeden Fall zunächst die Vorgänge, die als Bewertungsgrundlage des Geschäftspartners dienen, so durchgeführt werden, dass eine kritische Betrachtung überhaupt möglich ist. Die wird zumindest schwierig, wenn z. B. Auftragsbestätigungen nicht durchgängig erfasst werden oder die Grunddatenpflege (Preise, Liefertermine, Einstellungen im Materialstamm ...) lückenhaft ist.

Dies sollen keine Entschuldigungen sein, die Lieferantenbewertung nicht durchzuführen, eher möchte ich Sie dafür sensibilisieren, dass weitere Abteilungen in Ihrem Unternehmen von diesem Prozess betroffen sind und miteinbezogen werden sollten.

Diese Abteilungen werden auf jeden Fall auch einen Nutzen haben. Denn eine kontinuierlich durchgeführte Lieferantenbewertung führt zu Verbesserungen im täglichen Prozess, die allen zugutekommen.

Nicht zuletzt müssen Sie die Bewertungen auch mit Ihren Lieferanten durchsprechen. Häufig erfolgt dies im Rahmen der Jahresgespräche durch den Einkauf. Das zurückliegende Jahr wird betrachtet, Ursachen für die erreichten oder nicht erreichten Punkte werden analysiert und Maßnahmen für die Zukunft vereinbart. Letztendlich ist die Lieferan-

tenbeurteilung ein Bestandteil des Lieferantenmanagements und soll für beide Partner die Basis für eine positive Entwicklung sein.

Dies wird verdeutlicht durch Abbildung 2.2.

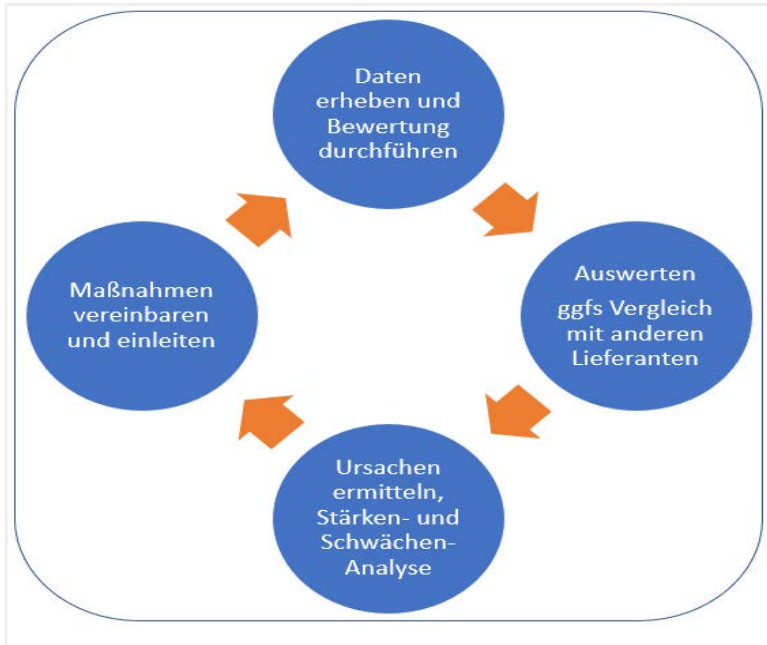


Abbildung 2.2: Zyklus der Lieferantenbeurteilung

Als Bestandteil der *Lieferantenklassifizierung* gibt Ihnen die Lieferantenbewertung einen Eindruck davon, wie die Leistung des Lieferanten im Vergleich zu anderen und hinsichtlich der Anforderungen in Ihrem Geschäft einzustufen ist (siehe Abbildung 2.3). Mithilfe der Klassifizierung können Sie Lieferanten in Clustern zusammenfassen sowie entsprechende Maßnahmen je Cluster definieren und durchführen. Bewährt hat sich hierfür die ABC-Klassifizierung, die auch in anderen Unternehmensbereichen und anderen Objekten Anwendung findet und, wie in dem in Abbildung 2.3 gezeigten Beispiel, um eine weitere Klasse erweitert werden kann.

B Index

A

- ABC-Klassifizierung 17
- Abweichung
 - prozentual 48
- Ausdruck der Protokolle 58
- automatische Berechnung 40
- automatische Kriterien 36, 51
 - Beurteilung gesamt 53
 - neu beurteilen 53

B

- Berechnungen
 - automatisch 40
- Berechnungsart 40
- Bestätigungsdatum 45
- Bestätigungspflicht 91
- Beurteilungsblätter
 - drucken 70
- Beurteilungsvergleich 61
- Bewertung
 - Grafik 55
 - Versandvorschrift 93
- Bewertungsgrundlage 16
- Bewertungskriterien 23

D

- Detailprotokoll 56

E

- Einkaufsorganisation 26
- Einkaufsorganisationsdaten 26
- Einkaufsvolumen 19

- Einkaufswerteschlüssel 89
- Einteilungen 88
- Ermittlungsmethoden 24

F

- Folgefunktionen 69

G

- Geltungsdauer
 - Zeitraum 27
- Gesamtpunktzahl 36
- Gewichtungsschlüssel 31
 - Hauptkriterium 35
 - Pflege nachholen 70
- Glättungsfaktoren 30
- Gleichgewichtung 31

H

- Hard Facts 15
- Hauptkriterien 35
 - anlegen 24
 - Einkaufsorganisation 34
 - erklärende Texte 51
- Haupt-/Teilkriterien 26
 - Protokoll 57
- Hintergrundjob 51
- Hitliste 61
 - Abweichung 69
 - definieren 66
 - Listumfang 33
 - Mittelwert 69

J

Jahresgespräche 16

K

Kalender 28

Kennzahlen 40

Klasse 74

Klassenart 72, 73, 74

Klassifizierung

 Auswertung 84

 Basisdaten 76

 Beziehungswissen 79

 zusätzliche Werte 78

Klassifizierungsdaten 83

kontinuierlicher Verbesserungs-
prozess 22

Kriterienkatalog 38

L

Lieferanten

 vergleichen 59

Lieferantenbeurteilung 16

 Änderungen 58

 Detailansicht 52

 Durchführung 50

 im Hintergrund 70

 Kopfdaten 52

 offene 60

 Rhythmus 22

 Vorarbeiten 37

Lieferantenentwicklung 18, 63

Lieferantenklassifizierung 17, 71

Lieferantenmanagement 13, 17,
19

Lieferantenstrategie 13

Listumfang 32, 67

Logistik 15, 44

M

manuelle Pflege 34

Marktposition 20

Marktpreis 94

Mengentreue 46

Merkmal 72

 Ausprägungen 72, 78

Merkmalswerte 79

Mindestliefermenge 29

N

Neubeurteilung 54, 60

Normierungswert 29, 30

NormLiefAbweichung

 45. Siehe Normierungswert

Note 36

P

Preisentwicklung 41, 42

Preisniveau 40

 einziger Lieferant 28

Preis- und Mengenabweichung

 Rechnung 48

Produktqualität 19

Punktevergabe 36

Punktzahl

 Beste Note 27

Q

Qualität 42

Qualitätsaudit 29, 42

Qualitätsmanagement 15

R

Rechnungsabweichung 49

Rechnungsklärung 49

Rechnungsprüfung 49
Reklamationen 43
Reklamationsbewertung 28

S

Schlagwörter 75
Segregation of Duties 48
Single Sourcing 28
Soft Facts 15
Sole Sourcing 28
statistisches Lieferdatum 87, 88
Stichtag 65

T

Teilkriterien 21, 24, 35
 Einzelnoten 53
 Kriterienkatalog 39
Termintreue 29, 44
Terminüberwachung 89
Transaktion 38
 CL01 73
 CL6O 83
 CL20N 80
 CT04 76
 ME6A 58
 ME6B 64
 ME6D 65, 70
 ME6E 70
 ME6F 38, 70
 ME6G 38, 70
 ME61 38, 50
 ME62 38
 ME63 38, 51, 59
 ME64 61
 ME65 68
 MIGO 92
 MK02 81

U

Ungleichgewichtung 31
User-Exit 54

V

Versandvorschriften 47, 91
Vertretung 51
Vorschlagswert
 Klassifizierung 78

W

Wareneingang 42
Wareneingangsbuchung 92
weiche Faktoren 21
Werttreue 48