

Einkaufsmanager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufsprofis

SONDERAUSGABE KW 16–18 | 2026

Lieferantenmanagement



3 Bedenken Sie diese 6 Parameter beim Lieferantenmanagement

Wenn Sie Lieferantenmanagement nicht gezielt steuern, entgleiten Ihnen vielversprechende Potenziale.

4 Arbeitshilfe: Lieferanten-Onboarding

Beziehen Sie die Schnittstellen unbedingt beim Onboarding neuer Lieferanten mit ein – und stellen Sie hierzu diese bewährten Fragen.

TOP-THEMA

6 Lieferantenmanagement

Kurz und übersichtlich: Das sind die 10 wichtigsten Einzelschritte für Ihr erfolgreiches Lieferantenmanagement.

8 Einkauf und Technik

Das interne Zusammenspiel und die Marktfähigkeit Ihrer Produkte können deutlich besser werden, wenn Sie diese 4 Maßnahmen umsetzen.

EDITORIAL



Hans-Christian Seidel

ist seit rund 20 Jahren globaler Einkaufstrainer in Seminaren und Coach. Sein Themenschwerpunkt umfasst in erster Linie das Thema Verhandlungen sowie die Bereiche Einkauf, Wirtschaft, Leadership, interkulturelle Kompetenz und Konfliktmanagement.

Schaffen Sie Kapazitäten!

Liebe Leserin, lieber Leser,

professionelles Lieferantenmanagement ist ein essenzieller Bestandteil des Einkaufs zur Reduzierung der Kosten sowie zur Sicherung der Versorgung, Innovationen und Qualitäten.

Auf der nächsten Seite zeigen wir, dass es auch ein paar Voraussetzungen für ein erfolgreiches Lieferantenmanagement gibt, die Sie als Einkäufer ständig im Auge behalten müssen. Wichtig ist hierbei, dass sowohl Einkauf und Lieferanten dasselbe unter dem Begriff verstehen.

Die Vielfalt an Möglichkeiten, die ein Lieferantenmanagement bietet, scheitert in der Praxis häufig an nicht ausreichenden Budgets, nicht verfügbaren Kapazitäten und mangelnder Erkenntnis des Potenzials. Das alles stellen wir Ihnen in dieser Themenausgabe vor.

Ihr

Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

INHALTSVERZEICHNIS

NEWS 3

- ☐ Bedenken Sie diese 6 Parameter bei Ihrem Lieferantenmanagement

ARBEITSHILFE 4

- ☐ Reibungsloses Onboarding von Lieferanten

INTERVIEW 5

- ☐ Wichtige Fragen bei Entwicklungsmaßnahmen

TOP-THEMA 6

- ☐ 10 Schritte für Ihr erfolgreiches Lieferantenmanagement

EINKAUF & TECHNIK 8

- ☐ 4 Maßnahmen bei Lieferantensuche und Produktneuentwicklung

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ 9

- ☐ So durchdringt KI immer mehr das Lieferantenmanagement

LESERFRAGEN 10

- ☐ „Welche Lieferanten soll ich für ein Audit auswählen?“
- ☐ „Welche Controlling-Kennzahlen ermitteln Sie beim Lieferantenmanagement?“

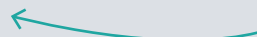
EXPERTENFRAGE 11

- ☐ Lieferanteninnovation

ZUM SCHLUSS 12

- ☐ Veranstalten Sie einen Lieferantentag
- ☐ Lieferkettengesetz weniger wichtig
- ☐ Buch-Tipp

Hier können Sie den Text abhaken, wenn Sie ihn fertig durchgearbeitet haben.



Alle Arbeitshilfen als Downloads unter
www.zolex.de/arbeitshilfen

IMPRESSUM – Der „Einkaufsmanager“ erscheint beim VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Straße 2–4, 53177 Bonn, Tel.: 0228 9550100, Fax: 0228 3696480 • Alle Beiträge werden mit großer Sorgfalt recherchiert. Dennoch ist eine Haftung – auch für telefonische Auskünfte – ausgeschlossen. • Fragen an die Redaktion senden Sie bitte an: redaktion@zolex.de • Chefredakteur: Hans-Christian Seidel • Herausgeber: Martin Grashoff, verantwortlich (Adresse siehe oben) • Produktleitung: Julia Flinkerbusch, Bonn • Endredaktion/Lektorat: Ulrike Floßdorf, Oberdürenbach • Gutachter: Holger Thrun, Öhringen, RA Rolf Becker, Alfter • Satz: Schmelzer Medien GmbH, Siegen • Druck: PFITZER GmbH & Co. KG, Benzstr. 39, 71272 Renningen • E-Mail: kundenservice@vnr.de • © 2026 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Amtsgericht Bonn, HRB 8165, Vorstand: Richard Rentrop, Bonn • Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau • ISSN: 1617-7444 • Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier. • Dieses monothematische Supplement „Lieferantenmanagement“ liegt der Ausgabe KW 16–18/2026 bei. • Hinweis: Wir verwenden der sprachlichen Einfachheit halber in unseren Beiträgen immer die männliche Sprachform (Einkäufer, Kunde, Mitarbeiter). Selbstverständlich sind damit auch alle anderen Geschlechtsformen gemeint.

Bedenken Sie diese 6 Parameter für Ihr erfolgreiches Lieferantenmanagement

Lieferantenmanagement ist Lieferantenbeziehungsmanagement. Es bedingt die Bereitschaft von Einkauf, internen Bedarfsträgern und Lieferant zu Kooperation und langfristiger Beziehung. Bevor Sie ein Lieferantenmanagement ins Leben rufen oder der Begriff nur wohlklingend benutzt wird, prüfen Sie die folgenden 6 Parameter kritisch.

1. Prüfen Sie Ihre Bereitschaft

Beantworten Sie zunächst die folgenden Reflexionsfragen:

- 🌐 Wie ist meine generelle Einstellung als Einkäufer zu einer erweiterten Lieferantenbeziehung und welche Ziele habe ich (z. B. verbesserte Qualitäten, Preise oder Innovationen)?
- 🌐 Habe ich Vertrauen in den Lieferanten und seine Verkäufer?
- 🌐 Sind wir bereit, ihn möglichst frühzeitig in neue Projekte einzubinden?
- 🌐 Wie stelle ich sicher, dass der Begriff nicht nur benutzt, sondern auch gelebt wird?
- 🌐 Welche Kapazitäten habe ich, um mich mit dem Thema Lieferantenmanagement zu befassen?

2. Verhindern Sie Alleingänge der internen Bedarfsträger

Wenn die internen Bedarfsträger allein vortreten und der Einkauf dadurch zu spät involviert wird, können viele Aspekte des Lieferantenmanagements im Nachgang nicht mehr realisiert werden.

3. Legen Sie geeignete Lieferanten und Produkte fest

Sie können ein Lieferantenmanagement nicht für alle Lieferanten, Produkte und Dienstleistungen durchführen. Klären Sie daher die folgenden organisatorischen Voraussetzungen:

- 🌐 Welche Lieferanten wähle ich aus?
- 🌐 Welche Beschaffungsgüter und Technologien sind vorrangig zu betrachten?
- 🌐 Welche internen Bereiche sind betroffen?
- 🌐 Welche Gebiete sollen behandelt werden – Lieferantenbewertung, Informationsaustausch, Lieferantenentwicklung?
- 🌐 Wie erfolgt die Art der Beziehung?
- 🌐 Welche Art der Kooperation wollen wir – festgelegte Workshops oder lose mit turnusmäßigen Meetings?
- 🌐 Habe ich genügend Budget im Falle von Einsätzen vor Ort?
- 🌐 Lohnt sich der finanzielle und kapazitätsmäßige Aufwand?
- 🌐 Sehe ich einen Fortschritt oder entpuppt sich der Aufwand als vergebene Mühe?
- 🌐 Macht der Verkäufer aktiv mit oder fällt mir eine gewisse Zurückhaltung auf?

4. Überwachen Sie Fortschritte

Als Einkäufer kommen Sie nicht darum herum, Ihre Fortschritte mittels Controlling-Maßnahmen zu messen. Fragen Sie sich:

- 🌐 Überprüfe ich die Fortschritte im Rahmen der Lieferantenbewertung oder Follow-up-Meetings mit den Lieferanten und den internen Bedarfsträgern?
- 🌐 Lieferantenentwicklung: Kann ich bestätigen, dass ein Lieferant aus einem Drittland in absehbarer Zeit als Zweitlieferant erfolgreich qualifiziert werden kann?
- 🌐 Lieferantenreduktion: Gelingt es tatsächlich, die Zahl der C-Lieferanten zu reduzieren?
- 🌐 Early-Supplier-Engagement: Werden unsere Entwicklungsprodukte besser und innovativer, wenn wir Lieferanten frühzeitig einschalten?

5. Beobachten Sie die Lieferantenverhältnisse

Leider können sich beim Lieferanten Änderungen ergeben, die die Fortsetzung einer intensivierten Beziehung infrage stellen:

- 🌐 Hat sich für mich inzwischen eine zu starke Abhängigkeit von einem Lieferanten oder gar eine Monopolstellung ergeben, so dass sich seine Prioritäten eher in Richtung Erhöhung seiner Margen verschoben haben?
- 🌐 Setzt ein neuer Verkaufsleiter neue, aber für mich nachteilige Maßstäbe?
- 🌐 Hat der Lieferant einen neuen Eigentümer, der andere Interessen als intensives Lieferantenmanagement verfolgt?

6. Bewerten Sie geopolitische Einflüsse

Wenn Sie Lieferantenmanagement mit einem vielversprechenden ausländischen Lieferanten durchführen, können Maßnahmen zum Derisking, Decoupling und weitere geopolitische Störungen der Lieferketten einem solch sinnvollen Projekt ein jähes Ende setzen.

Hans-Christian Seidel ist globaler Verhandlungs- und Einkaufstrainer aus Mühlthal und agiert zusätzlich als Individualcoach für Einkäufer.





ARBEITSHILFE

Entscheidende Reflexionsfragen für Ihr reibungsloses Onboarding von Lieferanten

Lieferanten-Onboarding ist die systematische Eingliederung neuer Lieferanten in die eigenen Unternehmensprozesse. Dies bedeutet auch, dass der Einkauf im Vorfeld alle intern davon betroffenen Schnittstellen in diese Prozesse einbeziehen muss. Klären Sie daher im Vorfeld diese Fragen.



NR.	BEREICHE	REFLEXIONSFRAGEN
1	Einkauf	- Gibt es einen unternehmensweiten Onboarding-Workflow? - Wurde der Lieferant von allen Stellen freigegeben? Wer gibt den Lieferanten final frei? - Sind zusätzliche Schulungen oder Gespräche mit dem Lieferanten notwendig? - Wer pflegt welche Stammdaten ein? - Sind Eskalationswege geklärt? - Gibt es einen festgelegten Termin, an dem das Onboarding abgeschlossen ist? Haben wir die folgenden Stammdaten eingepflegt? - Materialstammdaten - Unternehmensdaten - Kontaktdaten der Ansprechpartner, insbesondere eines Key-Account-Managers und dessen Stellvertretung - Kontaktdaten der wichtigsten eigenen und externen Schnittstellen
2	Technik	- Müssen die einzelnen Schritte der ersten Bestellung oder der Pilotlieferung im Sinne eines Monitorings komplett überwacht werden? - Sind Probeproduktionen abgestimmt? - Steht eine Freigabe zur Serienlieferung noch aus? - Ist ein Termin für ein Feedback-Gespräch nach der ersten Pilotlieferung vereinbart?
3	Rechtsabteilung oder externer Rechtsanwalt	- Wurde unser Standardvertrag durchgesetzt? - Wurden kritische Parameter geklärt? - Wurden wichtige Parameter – Laufzeit, Beendigung u. v. m. – in unser Vertragsmanagement eingepflegt? - Gibt es SLAs?
4	QS und Regulatory Affairs	- Wurden die Prüfmethode ausgetauscht? - Liegen alle erforderlichen Zertifikate und CE-Kennzeichen vor? - Liegt eine Produkthaftpflichtversicherung vor? - Sind alle ESG- und CSR-Daten bekannt? - Wurde ein Lieferantenaudit gemeinsam mit dem Einkauf durchgeführt?
5	Logistik	- Sind Verpackungsstammdaten, Verzollung und Anlieferungsart mit Logistik, Lager und Wareneingang abgestimmt? - Abmaße und Qualität der Primär- und Sekundärpackmittel - Etikettierung - Palettierung - Angabe auf den Lieferscheinen
6	Vertrieb	- Wurde der Vertrieb über einen neuen Lieferanten aus einem Drittland informiert, da er jetzt eventuell nicht mehr mit „Made in Germany“ werben kann? - Kann er mit den neuen Preisen leben?
7	Finanzbuchhaltung	Sind die folgenden Stammdaten eingepflegt und Besonderheiten geklärt? - Bankverbindungen - Steuerdaten - Bank- und Kreditauskünfte - Zahlungskonditionen - Währung - Vorauszahlungen - Akkreditive
8	Marketing und Produktmanagement	Im Handel: - Sind Werbeaktionen abgestimmt? - Sind alle Produktinformationen und Fotos vorhanden?
9	IT	- Hat mit der Anbindung an EDI und mit den elektronischen Bestellprozessen alles geklappt? - Ist eine KI-Einbindung erfolgt? - Hat der Lieferant einen Portalzugang? - Wurden alle wichtigen Daten elektronisch übermittelt? - Sind alle Sicherungsmaßnahmen erfolgt?
10	Andere Firmenstandorte	- Sind die anderen Firmenstandorte in das Onboarding integriert? - Ist die Integration einheitlich?

Übersicht: Reibungsloses Onboarding von Lieferanten für die internen Schnittstellen – eigene Darstellung

INTERVIEW

Wichtige Kriterien bei Entwicklungsmaßnahmen für bestehende und neue Lieferanten

Eine Maßnahme zur Lieferantenentwicklung entspringt oft aus preislichen, abhängigkeitsmäßigen oder versorgungstechnischen Gründen. Dabei sind im Vorfeld einige wichtige kaufmännische und organisatorische Fragen zu klären. Dazu befragte mich ein Einkäufer in einem Individualcoaching.



Einkäufer:

Wie gehen Sie grundsätzlich an das Thema Lieferantenentwicklung?

Hans-Christian Seidel:

Beim Thema Lieferantenentwicklung für einen neuen Lieferanten ist der Einkauf gezwungen, entweder aus preislichen oder versorgungstechnischen Gründen oder wegen eines unnachgiebigen Inlandsmonopols eine Zweitquelle aufzubauen. Doch am Anfang muss ich die folgenden Fragen beantworten:

- 🌐 Was bezwecke ich mit dieser Maßnahme?
- 🌐 Welcher Zeitraum steht mir zur Verfügung?
- 🌐 Genügt eine einmalige Aktion oder bedarf es einer längeren begleitenden Maßnahme?
- 🌐 Wie bewerten Sie das Angebot nach einer TCO-Betrachtung?
- 🌐 Sind beide Parteien zu einer längeren Zusammenarbeit bereit?
- 🌐 Was sagt eine SWOT-Analyse über das betroffene Land und die Anbieter aus?

Einkäufer:

Wie ist die Lage bei einem bestehenden Lieferanten?

Hans-Christian Seidel:

Ein bestehender Lieferant hatte in der letzten Zeit erhebliche Schwachpunkte. Er hat demgemäß auch bei der jährlichen Lieferantenbewertung bei einigen Kriterien nicht

zufriedenstellend abgeschnitten. Hier sind die Gründe zu klären.

Im Falle einer ungelösten Reklamation – und mit zusätzlich entstehendem Ärger – stellen sich natürlich auch diese Fragen: Muss ich ihn sofort sperren und/oder austauschen und ist das auf die Schnelle überhaupt so einfach möglich?

Einkäufer:

Welche weiteren Fragen gilt es aus Ihrer Sicht bei der Lieferantenentwicklung in beiden Szenarien in der Praxis zu klären?

Hans-Christian Seidel:

In den beiden oben genannten Fällen stellen sich diese weiteren Fragen:

- 🌐 Lohnt sich der Aufwand oder ist absehbar, dass sich die Mühe, diesen Lieferanten zu fördern, nicht lohnt bzw. nicht zum gewünschten Erfolg führen wird?
- 🌐 Welche Informationen hat eventuell Ihr Netzwerk?
- 🌐 Ist der Lieferant bereit, sich in die Karten schauen zu lassen?
- 🌐 Akzeptiert er, dass wir ihm aktiv helfen wollen?
- 🌐 Haben wir überhaupt die personellen und fachlichen Kapazitäten im Einkauf und in den internen Fachbereichen? Und stimmen die Bereichsleiter dem Einsatz zu?

Um eine erfolgreiche Lieferantenbewertung durchzuführen, kommen Sie um einen Besuch vor Ort beim Lieferanten nicht herum. Dazu benötigen Sie sowohl den Einkauf als auch die Kollegen des Fachbereichs.

TOP-THEMA

10 systematische Schritte zu Ihrem erfolgreichen Lieferantenmanagement

Die Anforderungen an den Einkauf und die Lieferanten sind gestiegen. Die Lieferanten sollen einerseits die Kosten ständig reduzieren, aber andererseits keine Qualitätsabstriche vornehmen oder gar Forschungsprojekte und Investitionen streichen sowie Lieferengpässe vermeiden. Die immer anspruchsvolleren wirtschaftlichen, gesetzlichen und globalen Rahmenbedingungen können durch ein professionelles Lieferantenmanagement realisiert werden. Daher ist es ein Gebot der langfristigen partnerschaftlichen Zusammenarbeit, die Lieferanten zum frühestmöglichem Zeitpunkt einzubinden mit dem Ziel, den Wertbeitrag der Lieferanten zu erhöhen. Lesen Sie dazu diese 10 essenziellen Schritte des erfolgreichen Lieferantenmanagements.



Schritt 1: Bedarfsanalyse

Der Einkauf sollte frühzeitig an den Meetings der internen Bedarfsträger teilnehmen, um folgende Parameter zu klären (siehe auch [Seite 8](#)):

- 🌐 generelle Kenntnisse über neue Produkte
- 🌐 Informationen über den exakten Bedarf und Qualitäten
- 🌐 Klärung der Mengen und Steigerung bei Neueinführungen mit dem Vertrieb
- 🌐 Klärung der geplanten Investitionen, u. a. mit der Produktion, der IT und der Technik
- 🌐 Klärung der nächsten Jahresmengen für A- und B-Produkte sowie Dienstleistungen
- 🌐 Klärung der anstehenden Projekte

An dieser Stelle empfiehlt sich bereits der Einsatz eines Forward-Sourcing-Managers, der in den Fachbereichen direkt mitwirkt und rechtzeitig gegensteuern kann.



ACHTUNG

Seien Sie von Anfang an dabei!

Wenn es Ihnen als Einkäufer in diesem Stadium nicht gelingt, in die Prozesse der Bedarfsträger einzugreifen, beginnt bereits der Parallelprozess des Maverick Buying. Wenn Sie dann erst zu einem späteren Zeitpunkt über den Stand der Dinge informiert werden, besteht für Sie als Einkäufer nicht mehr die Möglichkeit, entscheidend und wettbewerbsorientiert in die Gespräche einzugreifen.

Schritt 2: Lieferantensuche / Lieferantenscouting

Bei einer Lieferantensuche muss der Einkauf die genaue Leistungsbeschreibung und die Anforderungen mit den Bedarfsträgern festlegen. Das gilt auch im Hinblick auf zu hohe Anforderungen an die Lastenhefte, die dann unerfüllbar bzw. unnötig sind und eine Lieferantensuche erschweren. Neben Internetrecherchen bieten sich vor allem in- oder ausländische Messen an.



MEIN TIPP

RFI oder RFQ nutzen

In Absprache zwischen dem Einkauf und den internen Bedarfsträgern können an dieser Stelle erste Anfragen in RFX-Form – etwa Request for Information (RFI) oder Request for Quotation (RFQ) – erfolgen.

Schritt 3: Lieferantenevaluierung

Eine Lieferantenevaluierung ist – im Gegensatz zur Lieferantenbewertung – die Bewertung *neuer* potenzieller Lieferanten, z. B. anhand der folgenden Kriterien:

- 🌐 Preis und Preisstabilität
- 🌐 Versorgungssicherheit
- 🌐 QM-System
- 🌐 Knowhow
- 🌐 After-Sales-Service
- 🌐 Logistik
- 🌐 Innovation

Schritt 4: Risikomanagement

Stufen Sie die Lieferanten anhand folgender Parameter ein und gewichten Sie diese:

- 🌐 SWOT-Analyse des Lieferlandes und des Lieferanten
- 🌐 Länderanalysen und Indizes
- 🌐 Bewertung von Risikoarten wie Lieferanten-, Finanz-, Versorgungs-, Rechts- und Qualitätsrisiken

Schritt 5: Lieferantenauswahl

Bei der Auswahl der Lieferanten stehen Ihnen vor allem 2 einfache Tools zur Verfügung:

- 🌐 die **Total-Cost-of-Ownership-Methode**, in der Sie neben dem Preis weitere Kostenarten wie Fracht, Zoll, Versicherungen, Reisen und Werkzeuge in einem Angebotsvergleich bewerten
- 🌐 die **Nutzenanalyse**, in der Sie neben diesen finanziellen Kriterien weitere Parameter wie After-Sales-Service, Lieferzeiten, Lebenszeiten und Qualitätssicherung in Ihre Bewertung einfließen lassen

! ACHTUNG

Einfach oder komplex? Wählen Sie

Während bei einfachen Produkten wie Commodities oder Massenprodukten die TCO-Methode genügt, kommen Sie bei technisch komplexen Produkten oder Dienstleistungen um eine detaillierte Nutzenanalyse nicht herum.

Schritt 6: Lieferanten-Onboarding

Wenn Sie sich für einen Lieferanten entschieden haben, müssen Sie das Lieferanten-Onboarding u. a. mit den folgenden Maßnahmen in die Wege leiten (siehe auch [Seite 4](#)):

- 🌐 Information und Feinabstimmung mit den Schnittstellen
- 🌐 Management der Stammdaten
- 🌐 Definition der jeweiligen Ansprechpartner
- 🌐 Einbindung in die Prozesse
- 🌐 Schulungen
- 🌐 Durchführung von Testbestellungen

Schritt 7: Lieferantenbewertung

Die Lieferantenbewertung ist die Bewertung eines bestehenden Lieferanten. Sie erfolgt hauptsächlich nach den folgenden Kriterien:

- 🌐 Preis
- 🌐 Einhaltung der Qualität

- 🌐 Einhaltung von Lieferterminen und Mengen
- 🌐 Servicelevel
- 🌐 Qualität der Dokumente (Zertifikate, Lieferscheine und Rechnungen)

! ACHTUNG

Wie oft? Entscheiden Sie

Sie als Einkäufer müssen entscheiden, welche Lieferanten Sie wie oft einer Bewertung unterziehen wollen. Zusätzlich können Sie neben den prozentualen Werten auch noch einen Fließtext verfassen, um mögliche Abweichungen besser zu erklären.

Wenn Sie aus Kapazitäts- und Systemgründen nicht alle Lieferanten bewerten können, bewerten Sie jeweils pro Einkäufer:

1. 1–2 A-Lieferanten
2. 1–2 Problemlieferanten
3. 1–2 neue Lieferanten

Schritt 8: Lieferantenklassifizierung

Nach der durchgeführten Lieferantenbewertung können Sie Ihre Lieferanten wie folgt klassifizieren:

- 🌐 strategischer Lieferant (Preferred Supplier), der sein Level halten soll
- 🌐 Entwicklungslieferant (Accepted Supplier), der sich zu einem strategischen Lieferanten entwickeln soll
- 🌐 bedingt freigegebener Lieferant (Restricted Supplier), mit dem Sie Verbesserungsmaßnahmen abstimmen sollten
- 🌐 gesperrter Lieferant (Desourced Supplier), den Sie sperren und gegen alternative Lieferanten austauschen sollten

Schritt 9: Lieferantenentwicklung

Prüfen Sie, ob es sich kosten- und kapazitätsmäßig lohnt, den betroffenen Lieferanten einmalig oder begleitend zu verbessern (siehe [Seite 5](#)).

Schritt 10: Lieferantenstandardisierung und Lieferantenreduktion

In diesem Schritt reduzieren Sie im Laufe der Jahre entstandene unnötige Teile – und die Lieferantenvielfalt.

Hans-Christian Seidel ist globaler Verhandlungs- und Einkaufstrainer aus Mühlthal und agiert zusätzlich als Individualcoach für Einkäufer.



LIEFERANTENSUCHE

4 gemeinsame Maßnahmen von Einkauf und Technik bei Lieferantensuche und Produktneuentwicklung

Gemeinsam sind wir stark! Um kostspielige und unabgestimmte Alleingänge der Technik zu vermeiden, ist es ratsam, wenn Einkauf und Technik gemeinsame Maßnahmen bei der Lieferantensuche und Produktneuentwicklung definieren. Ziel ist es auch, so spätere hausgemachte Monopolsituationen, die von der Technik verursacht werden, zu vermeiden.

1. Frühzeitige Einbindung statt sequenzieller Übergabe

Der Schlüssel liegt im frühzeitigen, gleichberechtigten Einbinden des strategischen Einkaufs bereits in der Ideen- und Konzeptphase. Während die Entwicklung technologische Machbarkeit, Funktionalität und Innovationsgrad bewertet, bringt der Einkauf

- 🌐 Markttransparenz,
- 🌐 Lieferanten-Knowhow,
- 🌐 Kostenstrukturen und
- 🌐 Risikoanalysen

ein. So werden technologische Trends, neue Materialien oder alternative Fertigungsverfahren früh erkannt und gezielt in Produktkonzepten integriert. Gleichzeitig lassen sich unrealistische Spezifikationen oder Single-Source-Risiken vermeiden, bevor sie in der Konstruktion zementiert werden.

2. Klare Prozesse und gemeinsame Zielgrößen

Organisatorisch bewährt sich ein crossfunktionales Kernteam mit klar definierten Rollen, gemeinsamen Zielgrößen und einem einheitlichen Stage-Gate-Prozess. Jede Entwicklungsphase enthält verbindliche Einkaufs-Meilensteine:

- 🌐 Lieferanten-Scouting
- 🌐 Make-or-Buy-Analysen
- 🌐 Should-Cost-Modelle
- 🌐 Risiko- und Nachhaltigkeitsbewertungen

Transparente Zielkosten im Sinne des Target Costing werden gemeinsam festgelegt und regelmäßig überprüft. So entsteht kein Gegeneinander von „Technik vs. Preis“, sondern ein abgestimmtes Optimierungsziel hinsichtlich Kosten, Qualität, Innovation und Time-to-Market.

3. Strategische Lieferanten als Innovationspartner sehen

Dies ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Im Rahmen eines aktiven Supplier-Relationship-Managements werden ausgewählte Partner frühzeitig in Co-Engineering-Ansätze eingebunden.

Entwicklungsworkshops mit Lieferanten, gemeinsame Design-Reviews und offene Kalkulationsmodelle fördern Innovation und Vertrauen. Lieferanten werden nicht nur als Kostenfaktor, son-

dern als Wissens- und Innovationsquelle verstanden. Voraussetzung dafür sind klare Geheimhaltungsregelungen, transparente Kommunikation und langfristige Partnerschaftsperspektiven.

4. Bessere Kultur, Transparenz und digitale Unterstützung

Darüber hinaus braucht es kulturelle Voraussetzungen: gegenseitiges Verständnis für Ziele, Zwänge und Kennzahlen des jeweils anderen Bereichs. Gemeinsame Schulungen, Job-Rotationen oder temporäre Projekteinsätze stärken dieses Verständnis.

Regelmäßige gemeinsame Messebesuche, Technologietage oder Lieferanteninnovationsforen schaffen zusätzliche Impulse. Entscheidend ist, dass beide Bereiche an denselben strategischen Unternehmenszielen gemessen werden – etwa an Gesamtprojektmarge, Markterfolg und Risikominimierung – statt an isolierten Bereichskennzahlen. Digital unterstützte Transparenz rundet das Zusammenspiel ab. Gemeinsame Datenplattformen für Spezifikationen, Stücklisten, Kostenentwicklungen und Risikobewertungen verhindern Informationssilos. Frühwarnsysteme für Lieferengpässe oder Preisvolatilitäten ermöglichen proaktives Handeln bereits während der Entwicklung.

Eine exzellente, abgestimmte Neuproduktentwicklung ist somit kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis klarer Prozesse, gemeinsamer Verantwortung und strategischer Partnerschaften. Wenn Entwicklung und strategischer Einkauf von Beginn an als gleichwertige Innovationstreiber agieren, entstehen Produkte, die technologisch führend, wirtschaftlich wettbewerbsfähig und nachhaltig abgesichert sind.

Erfolgreiches Beispiel: Für die praktische Unterstützung des Early Purchasing Involvements siedelte ein schwäbisches Unternehmen die beiden Bereiche Entwicklung/Technik und Einkauf auf einem Stockwerk an. In der Mitte beider Bereiche befinden sich Kaffee-Ecke und Raucherbereich. Somit wird gefördert, dass beide Bereichsmitglieder laufend miteinander reden.

Stephan Gras ist Eigentümer der Supply Chain Training Consulting Coaching in Ostfildern sowie Vorstandsmitglied des BMÖ (Bundesverband Einkauf, Materialwirtschaft, Logistik in Österreich).



KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

So durchdringt KI immer mehr das Lieferantenmanagement

Auch bei Risikomanagement, Market Intelligence und der Lieferantenbewertung – als Teilbereiche des Lieferantenmanagements – entwickelt sich KI ständig weiter. Dazu ein fundierter Praxiseindruck unseres Experten Thomas Mademann von der 4EBIT GmbH Essen.

1. Risikomanagement

Das klassische Lieferanten-Risikomanagement ist häufig von einem reaktiven Krisenmanagement geprägt. Zahlreiche Informationen werden durch einen Blick in den Rückspiegel gewonnen. So liefern Bilanzinformationen im Rahmen von Lieferantenbewertungen einen Blick auf die wirtschaftliche Situation, aber auf die Situation von vor 12 Monaten oder früher.

KI hilft, diesen Blick zurück durch einen Blick nach vorn zu ergänzen. KI-Agenten suchen kontinuierlich aktuelle Informationen zu Lieferanten in Internet und Social Media und werten diese aus. News zu Lieferanten lassen sich so früher bewerten, um Reaktionszeit zu gewinnen.

In den Performance-Daten von Lieferanten wie Liefer- und Mengentreue sowie Qualität lassen sich mittels speziell trainierter KI Muster erkennen, die auf künftige Probleme hindeuten. So gelingt der Blick in die Zukunft statt in den Rückspiegel.



MEIN TIPP

Ein Praxisbeispiel

Die tsm Supply Bridge GmbH z. B. hat diesen Ansatz zusammen mit der Hochschulforschung zu einem für Serienfertiger praxistauglichen und wirksamen Instrument des proaktiven Risikomanagements ausgeformt.

2. Market Intelligence

Auf Basis resilienter Lieferketten hilft Market Intelligence, die Wertschöpfung im Einkauf zu erhöhen.

KI kann als Coach bei der Erarbeitung von Beschaffungsstrategien auf Warengruppenebene fungieren und die Herausforderungen dort strategisch durchdringen. Sie gestattet einen fundierten Überblick über alle öffentlich zugänglichen Informationen zu Warengruppen.

Es war für Einkäufer noch nie so schnell möglich, einen systematischen Überblick über Warengruppen und geeignete Beschaffungsmärkte zu gewinnen. Hier leisten LLM-basierte Lösungen wie Claude oder Gemini hervorragende Arbeit. Spezialisierte Lösungen wie Scoutbee und Matchory bieten zur Identifikation neuer Lieferanten große Chancen.

Mittels KI-gestützter Suche gelingt der Aufbau von Lieferanten-Long-Lists auch global. Wenn auch der Vertrieb verstanden hat, dass künftig nur noch die Player gewinnen, die ihre Fähigkeiten mit dem Markt aktiv teilen, wird die Tiefe der KI-gestützten Vorarbeit weiter zunehmen.



MEIN TIPP

KI als Unterstützung des strategischen Einkaufs

Wir selbst nutzen den KI-gestützten Dialog, um mit unseren Kunden als Basis für den strategischen Einkauf optimale Lieferanten-Beschaffungswarengruppen-Matrizen zu entwickeln.

3. Lieferantenbewertung

Um das technologische und Wertschöpfungspotenzial der Lieferanten für den eigenen Wertschöpfungsprozess zu erschließen, braucht es die Lieferantenentwicklung. Diese benötigt einen Start- und Messpunkt, die Lieferantenbewertung – ein bisher aufwendiger und zeitfressender Prozess. Durch die Verbindung von BI und KI kann man diesen sehr erleichtern und beschleunigen.

Der Einkauf erwirbt die Fähigkeit, *alle* Lieferanten hinsichtlich Leistung, zu erwartender Performance, ihrer relativen Entwicklung zum Markt und auf mögliche Disruptionen zu bewerten und zu vergleichen. So sitzt der Einkauf im Driver's Seat, auch wenn die Komplexität der Lieferantenbeziehungen weiterwächst.



FAZIT

KI – fangen Sie an!

Wer heute nicht damit beginnt, die vielseitigen Möglichkeiten von KI im Lieferantenmanagement zu nutzen, wird den Anschluss an die Spitze seines Marktsegments und damit die Grundlage auskömmlicher Erträge verlieren.

Thomas Mademann ist Geschäftsführer der 4EBIT GmbH aus Essen.



LESERFRAGEN

„Wie wähle ich in Bezug auf ein Audit passende Lieferanten aus?“

FRAGE Ich bin Einkaufsleiter in einem KMU und habe als eines meiner diversen Jahresziele die Durchführung von Lieferantenaudits erhalten.

Da ich mit Audits noch wenig Erfahrung habe, hier meine Frage an Sie: Wie würden Sie im Anfangsstadium und bei der Planung vorgehen und welche Art von betroffenen Lieferanten würden Sie auswählen?

ANTWORT Vor Ihrem Lieferantenaudit müssen Sie – ganz wichtig! – erst einmal mit Ihrer Geschäftsleitung das dafür genehmigte Budget abstimmen. Bei einem nur bescheidenen Budget scheiden wichtige Lieferanten in Übersee kostenmäßig sofort aus.

Dann müssen Sie sicherstellen, dass die QS keine Alleingänge unternimmt. Audits sollten stets gemeinsam mit dem Einkauf und der QS erfolgen.

Im nächsten Schritt gilt es zu ermitteln, wie viele verfügbare Kapazitäten Sie und die QS neben dem Alltagsgeschäft pro Jahr haben, um Audits durchzuführen.

Prüfen Sie Referenzaudits. Hat der betroffene Lieferant ein Audit eines großen Konzerns bestanden, wird er auch Ihr Audit bestehen, das Sie als KMU durchführen. Denn ein Global Player schlägt zum Teil mit einer ganzen Mannschaft beim Lieferanten auf und prüft diesen im Zeitraum von einer Woche und mehr auf Herz und Nieren.

Für ein Audit würde ich pro Jahr immer mindestens einen A-Lieferanten, einen neuen und einen Problemlieferanten auswählen.

Hans-Christian Seidel

„Welche Controlling-Kennzahlen ermitteln Sie beim Lieferantenmanagement?“

FRAGE Ich bin Einkäufer und habe als Zusatzaufgabe noch das Einkaufscontrolling zu betreuen, so wie es meine Zeit zulässt.

Wir haben schon ein paar Basiskennzahlen etabliert und Schwachpunkte entdeckt.

Welche Kennzahlen würden Sie speziell zum Thema Lieferantenmanagement erstellen?

ANTWORT Auch beim Lieferantenmanagement stehen Ihnen ein paar – wenn auch zunächst unbekanntere – Kennzahlen zur Verfügung, um Schwachpunkte zu erkennen und diesen gezielt gegenzusteuern. Ansonsten gibt es natürlich viele Überschneidungen mit anderen bekannten Kosten-,

Qualitäts-, Risiko- und auch den typischen Einkaufskennzahlen.

Kennzahlen speziell zum Thema Lieferantenmanagement sind:

- 🌐 Anzahl der Maverick-Buying-Fälle
- 🌐 Anzahl der Lieferanten und Anzahl der reduzierbaren Lieferanten
- 🌐 Anzahl der Artikel und Anzahl der standardisierbaren Artikel
- 🌐 Anzahl der Lieferanten, die in Entwicklungsprozesse einbezogen werden
- 🌐 Anzahl der Projekte mit gemeinsamer Entwicklung
- 🌐 Anzahl der gemeinsamen Meetings mit den Bedarfsträgern, um Lieferanten zu verbessern
- 🌐 Single-Sourcing-Quote

Hans-Christian Seidel

EXPERTENFRAGE

Lieferanteninnovation

Hans-Christian Seidel:

Welche Praxiseindrücke haben Sie in den letzten Monaten zum Thema Lieferanteninnovation gewonnen?

Frank Sundermann:

Mein Eindruck ist: „Lieferanteninnovation schlägt KI.“ Aktuell stehen viele deutsche Unternehmen unter erheblichem Wettbewerbskostendruck. Somit wird nach Einsparpotenzialen gesucht. Wer dies in Zusammenarbeit mit den Lieferanten angeht, kommt meist zu signifikanten Ergebnissen. Der Lieferant kennt das zu liefernde Produkt, weiß um die fertigungstechnischen Herausforderungen und kann somit praxistaugliche Optimierungsvorschläge machen. Da ist die Suche nach Ansatzpunkten mit ChatGPT & Co. sehr mühsam, da dem System erst viel erzählt werden müsste, bis es wirklich brauchbare Vorschläge liefert. Der gemeinsame Workshop mit dem Lieferanten ist der effektivste und effizienteste Weg, die eigene Wettbewerbsfähigkeit wieder zu stärken.

Hans-Christian Seidel:

Was ist dabei zu beachten, damit es erfolgreich ist?

Frank Sundermann:

Wenn ich mit dem Lieferanten innovative Ansätze finden will, muss ich ihn frühzeitig in meine Überlegungen zur Produktoptimierung einbinden – nicht erst, wenn der Techniker die Zeichnung schon erstellt hat und der Lieferant nur noch sagen soll, ob das so fertigbar ist. Weiterhin empfehle ich, dass ein solcher Innovations-Workshop beim Lieferanten stattfindet, da dort ggf. auch andere Lösungen betrachtet werden können, die nicht aus dem eigenen Hause stammen, wie angrenzende Produkte oder Wettbewerbsprodukte.

Insbesondere wenn das Thema „Kostenoptimierung“ im Fokus steht, ist folgende Spielregel zu beachten: „Nur wenn du (Lieferant) einen Euro sparst, dann spare auch ich einen.“ Das Vorgehen darf kein Wolf im Schafspelz sein, mit dem die Preise gesenkt werden sollen, ohne dass sich etwas ändert. Dieser Schuss kann schnell nach hinten losgehen.

Experten-Tipp: Manchmal hilft ein neutraler Moderator, der auch die zu Wort kommen lässt, die sich eher ruhig verhalten. Dort sitzen manchmal die besten Innovationen.

Frank Sundermann ist geschäftsführender Gesellschafter der Durch Denken Vorne Consult GmbH.

Ihr komplettes Einkaufs-Knowhow in der App immer dabei!



Ihre Ausgabe
digital



Preise für Rohstoffe
und Vorprodukte samt
Expertenprognose



Mächtige
Suchfunktion

Google Play



Apple Store



Jetzt scannen



Einfach mobil lesen

Nutzen Sie alle Vorteile Ihres Onlinebereichs!



Zugriff auf
vielfältige
Arbeitshilfen,
Mustervorlagen
und Checklisten



Ausgaben-
archiv und
Spezialreports



Profitieren Sie
von unserem
Experten Netzwerk:
[www.zolex.de/
expert](http://www.zolex.de/expert)



www.zolex.de/login

„Sie haben eine inhaltliche Frage oder einen Themenwunsch? Kein Problem! Schreiben Sie mir gern an redaktion@zolex.de. Ich freue mich, von Ihnen zu hören.“



Hans-Christian Seidel

ZUM SCHLUSS

Vorsicht! 2 kritische Betrachtungen zu den Themen Lieferantentag und Lieferkettengesetz

Ein Lieferantentag kann das interne Standing des Einkaufs steigern und das Beschaffungsmarketing Ihrer Firma vor den Lieferanten voranbringen. Die deutschen Firmen sind durch die globalen Schwierigkeiten extrem gefordert. Dadurch rückt das Lieferkettengesetz immer mehr in den Hintergrund.

1. Lieferantentag

Ein Lieferantentag wird von vielen Einkaufsabteilungen – zum Teil einmal pro Jahr – erfolgreich initiiert sowie erfolgreich durchgeführt und ist in vielen Fällen ein nützlicher Anlass, um

- 🌐 den eingeladenen Lieferanten die Unternehmensvision zu erklären,
- 🌐 die weiteren Wachstumsziele zu vermitteln,
- 🌐 die Beziehungen zu den strategischen Lieferanten zu stärken und
- 🌐 in eigener Sache das Self-Branding des Einkaufs intern und extern zu steigern.

Beachten Sie:

Berücksichtigen Sie vor einer Entscheidung zu einem Lieferantentag die folgenden Punkte im Vorfeld und klären Sie sie mit den Schnittstellen und der Geschäftsleitung:

- 🌐 Prüfen Sie den Aufwand eines Lieferantentages hinsichtlich Ihres Budgets und Ihrer vorhandenen Kapazitäten, da die Vorbereitung, Durchführung und Erledigungen im Nachgang für das ganze Team sehr viel Zeit verschlingen – auf Kosten des Tagesgeschäfts.
- 🌐 Analysieren Sie, ob Ihre starken Lieferanten ihre starke Machtposition noch besser erkennen und im Nachgang mit Preiserhöhungen ausnutzen würden.
- 🌐 Stellen Sie sicher, dass keine vertraulichen und sensiblen Daten sichtbar gemacht werden.
- 🌐 Prüfen Sie, ob sich einige Lieferanten kennenlernen und sich im Nachgang über Sie und Ihre Firma, über Preise, Ihre Taktiken und weitere sensible Daten austauschen könnten.
- 🌐 Schwören Sie die internen Schnittstellen ein, keine Gespräche mit Versprechungen zu führen oder Eigendynamiken zu entwickeln, ohne den Einkauf einzubeziehen.
- 🌐 Klären Sie mit Ihrer Geschäftsleitung, ob sich diese auf dem Lieferantentag in ihrer Rede mit einer generellen Preisreduzierung an die Lieferanten richten will.

2. Das Lieferkettengesetz verliert an Gewicht

Das Lieferkettengesetz rückt mehr und mehr in den Hintergrund. Daher fahren viele Firmen ihre Aktivitäten intensiv herunter.

- 🌐 Die EU hat ihre früheren Anforderungen in Bezug auf Firmengröße, Berichtspflichten und Haftung deutlich zurückgeschraubt.
- 🌐 Auch die Bundesregierung unterstützt dieses Vorhaben.
- 🌐 Aufgrund der wirtschaftlichen Probleme vieler Unternehmen haben sich die Prioritäten in Richtung Konzentration auf die Wirtschaft verschoben.
- 🌐 Aufgrund der globalen Wettbewerbspolitik muss Deutschland primär auf die Herausforderungen mit China und den USA reagieren.

Exklusiver Buch-Tipp

Lieferantenmanagement 2030 – Wertschöpfung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in digitalen und globalen Märkten

von Marc Helmold und Brian Terry; Verlag: Springer Gabler, Wiesbaden, 1. Auflage 2016, 160 Seiten, Preis: Taschenbuch: 44,99 €, Kindle: 33,74 €

Das Buch richtet sich an Einkäufer und Einkaufsleiter. Es zeigt alle Facetten des operativen und strategischen Lieferantenmanagements, wie u. a. Lieferantensuche, Lieferantenauswahl, Risikomanagement, Claim-Management, Digitalisierung und Global Sourcing.

Es ist auch als Nachschlagewerk geeignet. Zusätzlich werden zahlreiche Fallstudien gezeigt.

THEMA DER NÄCHSTEN SONDERAUSGABE:

Krisenmanagement im Einkauf