Das Beste aus der Praxis

Non-Conformance-Costs

HEGLA baut beim Lieferantenmanagement auf die monetäre Bewertung der Lieferantenperformance

Welche Kosten verursacht ein Lieferant, wenn er die zugesagte Qualität sowie die versprochene Lieferleistung nicht einhält?“ Die Non-Conformance-Costs stellen einen zentralen Indikator für die Leistung der Lieferanten dar. Diese einfache Leitidee im Lieferantenmanagement stringent umgesetzt, hat bei HEGLA zunächst einigen Staub aufgewirbelt und dann innerhalb kurzer Zeit zu einer erheblichen Verbesserung der Lieferleistung geführt.

Die HEGLA-Gruppe ist einer der weltweit führenden Anbieter von Anlagen zur Flachglasbearbeitung und –veredelung. Darüber hinaus werden mittlerweile vielfältige Leistungen um die gesamte Wertschöpfungskette der Kunden angeboten, z.B. Lager- und Logistiksysteme für Glas und Fenster, Systeme zur Beschickung, zum Schneiden, Brechen und Sortieren von Flachglas, Aufbauten für LKW und Transporter sowie kompetente Beratung und umfassende Wartung.

Höchste Qualität und zuverlässige Logistikleistungen sind für HEGLA wesentliche Erfolgsfaktoren im Markt und somit zentrale Anforderungen an die Lieferanten. Traditionell wird in der Lieferantenbewertung beurteilt, wie gut die Lieferanten diese Anforderungen erfüllen. Um den Beurteilungsmaßstab zu präzisieren, geht das Lieferantenmanagement von HEGLA nun einen Schritt weiter und setzt die Bewertung an den Non-Conformance-Costs an – also an den Kosten, die der Lieferant durch mangelhafte Qualität oder Logistikleistung verursacht.

Fehlerprotokolle werden systematisch ausgewertet

Bei der Qualitätsbeurteilung ist dieser Gedanke bereits erfolgreich umgesetzt (vgl. Übersicht Reklamationsstatistik): Die Fehlerprotokolle des Wareneingangs, der Fertigung sowie von Fehlern im Feld werden systematisch ausgewertet. Für jede Reklamation werden 400 Euro Prozesskosten verrechnet, ein Durchschnittswert, der sich aus Prozesskostenbetrachtungen ergab. Darüber hinaus werden alle direkten externen Kosten der Reklamationsfälle (z.B. Kosten für Nacharbeit, im Beispiel 7482,84 Euro) berücksichtigt. Die Summe der internen und externen Reklamationskosten wird ins Verhältnis zum Einkaufsvolumen des Lieferanten gesetzt. Damit ergibt sich der Reklamationskostenanteil in Bezug auf das Einkaufsvolumen, im Beispiel 1,73%. Je nach Höhe folgt in der Lieferantenbewertung ein Punktewert, der zwischen 100 Punkte bei 0% Reklamationskosten und 0 Punkte bei einem Anteil von über 2% liegt.

Vier Kriterien zur Messung der Logistikleistung

Die Logistikleistung wird mit vier Kriterien, Lieferzuverlässigkeit, Mengentreue, Preisabweichung und Lieferterminvorzug, ebenso quantitativ gemessen, aber bisher noch nicht monetär bewertet. Die Punktewerte der beiden Bereiche, Logistik und Qualität, werden gleichgewichtet zum Lieferantenscore zusammengefasst. Dieser Score dient als Basis für die Lieferantenklassifizierung, in der klare Eskalationsstufen geregelt sind. Beispielweise muss ein Lieferant, der als „Poor“ klassifiziert ist, im ersten Jahr einen Maßnahmenplan vorlegen. Gibt es keine Verbesserung, folgen im nächsten Jahr ein Lieferantengespräch und im dritten Jahr ernste Konsequenzen. Preferred Suppliers können sich schrittweise bis zum Innovationspartner entwickeln.

VSG-ReMaster – das platzsparende, dynamische Restblattlager zur Zwischenlagerung von Glastafeln garantiert bei HEGLA eine optimale Materialausnutzung auch bei hoher Sortenvielfalt

Das System wird weiterhin konsequent fortentwickelt

Die transparente monetäre Ausrichtung der Lieferantenbewertung hat im positiven Sinne „Betroffenheit“ und in Folge Ansporn- und Leistungsverbesserungen bei den Lieferanten ausgelöst. So stieg bei den meisten Lieferanten das Bewußtsein für die Bedeutung der bewerteten Leistungskriterien rasant an. Ferner konnte aufgrund der Kostentransparenz die monetäre Kompensation für die verursachten Non-Conformance-Costs gesteigert werden. Das System wird weiterhin konsequent fortentwickelt. Die Analyseergebnisse der Lieferantenbewertung und die Reaktion der Lieferanten auf die Bewertung sollen ebenso für den Abgleich beziehungsweise für die Aktualisierung und die Neuausrichtung der Normstrategien im Beschaffungsbereich verwendet. Auf dieser Basis wird das Lieferantenportfolio im Materialgruppenmanagement optimiert.

So werden HEGLA gemeinsam mit seinen Lieferanten im Sinne einer zielorientierten und kooperativen Zusammenarbeit weiterhin intensiv an der Realisierung des Null-Fehler-Ziels arbeiten, ganz nach dem Motto der Unternehmensstrategie: „Qualität entwickeln und produzieren“. Dazu sind die Anforderungen der Endkunden offen zu kommunizieren und zu akzeptieren. Der Lieferant muss befähigt werden, mitzudenken und die Endkundenwünsche bestens zu erfüllen. Damit können die Lieferanten ihre Leistungen an den Total Costs – also die Kosten unter Berücksichtigung der Non-Conformance-Costs – ausrichten. Letztlich entscheiden die Total Costs des Lieferanten inwieweit er im Purchasingprozess der HEGLA Berücksichtigung findet. Die weitere Aufgabenstellung besteht ferner darin, in Form einer Supply – Balanced Scorecard den Zusammenhang zwischen den Zielen und den verwendeten Kennzahlen noch transparenter aufzuzeigen. Auf diese Weise sollen die einzelnen strategischen Bausteine in die Sprache der Mitarbeiter bzw. der Lieferanten übersetzt und mit Hilfe spezifischer Aktionsprogramme konkretisiert werden. Damit kann die Umsetzung der Ziele zukünftig noch einfacher überwacht und gesteuert werden.

Georg Dressler, Einkaufsleitung HEGLA GmbH & Co KG, Beverungen

Supply-Balanced Scorecard

Mit der Supply-Balanced Scorecard wird darüber hinaus sichergestellt, dass die strategische und operative Beschaffung ganzheitlich und zielorientiert, hier insbesondere unter den Gesichtspunkten der Null-Fehler-Zielsetzung beziehungsweise der Ermittlung der Non-Conformance-Costs, gesteuert werden kann. Auf diese Weise soll der Einkauf sein hohes Potenzial zur Sicherung des Unternehmenserfolges realisieren.

Reklamationen 2009

Lieferant:	Beispiellieferant BR
Umsatz 2009:	502.450,56 €
Anzahl der Reklamationen Lieferant:	3
Anzahl der Reklamationen Kunde:	1
Verwaltungs- / Regiekosten pro Reklamation:	400,00 €

Archiv - Nr. EK

Extern	Intern	Lief-Nr.:	Rekl.-Nr.:	Rekl. - Art	Reklamationsk. - Intern - Verwaltungs- / Regiekosten	Reklamationsk. - Extern - Feldkosten / Kunde
1	/	74921	20090001	Betrieb	400,00 €	0,00 €
2	/	74921	20080359	Betrieb	400,00 €	0,00 €
3	/	74921	20090452	Betrieb	400,00 €	0,00 €
/	70	74921	222.144.010	Kunde	0,00 €	7.482,84 €

Lieferantenbeurteilung Qualität		
	Zwischensumme:	1.200,00 € / 7.482,84 €
	Gesamtsumme:	8.682,84 €
40	% - Anteil Umsatz:	1,73%

Sourcing konkret

In der neuen Serie „Das Beste aus der Praxis“ stellt Prof. Dr. Gerhard Heß, GSO Hochschule Nürnberg, hervorragende Praxisberichte aus Abschlussarbeiten vor, insbesondere aus dem berufsbegleitenden Weiterbildungslehrgang „Beschaffung und Supply Chain Management“ und Masterstudium „Einkauf und Logistik“.

www.beschaffungsstrategie.de