



Total Supplier Management

Krisen- und Risikoprävention durch effiziente Nutzung
vorhandener Daten und IT-Systeme

Prof. Dr.-Ing. Robert Dust

Cand. B.Sc. Philip Julian Dust

Oktober 2023

Eine Kooperationsarbeit der bbw Hochschule Berlin mit dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik der Region Berlin-Brandenburg und dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich.

Total Supplier Management

Krisen- und Risikoprävention durch effiziente Nutzung
vorhandener Daten und IT-Systeme

Prof. Dr.-Ing. Robert Dust

Cand. B.Sc. Philip Julian Dust



Prof. Dr.-Ing. Robert Dust ist Professor für International Technology Transfer Management an der bbw Hochschule Berlin. Zuvor war er Professor für Qualitätsstrategie und Qualitätskompetenz an der TU Berlin und für Supply Chain Management an der Hochschule Heilbronn sowie in leitenden Positionen im Entwicklungs- und Einkaufsbereich von BMW, Rolls-Royce, Porsche und Mercedes-Benz tätig. Sein Ansatz Total Supplier Management wird seit über 20 Jahren erfolgreich in vielen Unternehmen und Branchen angewandt.



Cand. B.Sc. Philip Julian Dust ist Student der Informatik an der Technischen Universität Berlin und Mitglied des TSM-Projektes. Zudem ist er studentische Hilfskraft am Produktionstechnischen Zentrum der TU Berlin.

Vorwort

Aktuelle und zukünftige Krisen erfordern eine hohe Resilienz in den Lieferketten. Neben aufwendigen Absicherungsmaßnahmen (z.B. Redundanzen und Bestände) ist die Prävention die effizienteste Methode den Risiken zu begegnen. Durch eine frühzeitige Identifikation und Bewertung von Risiken können rechtzeitig Maßnahmen eingeleitet werden. Dieser Zeitgewinn vermeidet einen aufwendigen Aktionismus.

Die gegenwärtigen Krisen in den Lieferketten haben die Defizite im Risikomanagement deutlich aufgedeckt. Eine frühzeitige Identifizierung von Risiken wie Pandemie, Engpass an Prozessoren, Suezkanal, Ukraine-Konflikt und deren Auswirkungen auf die Versorgungssicherheit waren mit dem bestehenden Risikomanagement kaum möglich. Weitere Risiken wie z.B. Cyber-Risiken sind bereits erkannt und künftige Risiken schlummern noch unentdeckt in den globalen Lieferketten.

Hinzu kommen gesetzliche Anforderungen wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, die neue Herausforderungen an das Risikomanagement stellen. War bisher eine Fokussierung auf die TOP 50 Lieferanten üblich, so muss nun die gesamte Lieferkette präventiv überwacht werden. Aber stehen den Unternehmen die dazu benötigten Methoden und Ressourcen zur Verfügung?

Mittlerweile sind in den Unternehmen mannigfaltige IT-Systeme zur Überwachung von Risiken vorhanden. Doch sind die Daten aus den IT-Systemen für eine effiziente Risikoprävention geeignet? Werden die Daten aus den verschiedenen IT-Systemen systematisch konsolidiert, um ein Gesamtbild über alle Lieferanten und Risiken zu erhalten?

Die zunehmend komplexen Lieferketten lassen sich mit traditionellen Methoden wie Punktebewertungen und Ampeldarstellungen nicht mehr überwachen. Risikoprävention und Versorgungssicherheit können zukünftig nur durch eine systematische Nutzung von Daten und intelligenten Analysemethoden erreicht werden.

Die siebte Studie des Total Supplier Managements ist von der bbw Hochschule Berlin zusammen mit dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik der Region Berlin-Brandenburg und dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich durchgeführt worden. An der Studie haben 85 Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung teilgenommen.

Die Studie untersucht, welchen Nutzen die bestehenden IT-Landschaften für ein präventives und ganzheitliches Risikomanagement erbringen. Die Studienergebnisse zeigen auf, inwiefern die vorhandenen Daten und IT-Systeme die Abläufe und Methoden eines durchgängigen Lieferantenmanagements abdecken. Dabei wird untersucht, welchen Mehrwert eine Konsolidierung der bestehenden Daten zur Wissensgenerierung besitzt, so dass kritische Lieferanten frühzeitig identifiziert und Maßnahmen rechtzeitig initiiert werden können. Ferner analysiert die Studie den Nutzen einer durchgängigen IT-Landschaft vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels.

Für einen effizienten Einsatz der verfügbaren Ressourcen werden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Studie beschreibt die Erfolgsfaktoren, um mit den vorhandenen Daten und IT-Systemen eine wirksame Krisen- und Risikoprävention in bestehenden und zukünftigen Lieferketten sicherzustellen.

Prof. Dr. Robert Dust, Oktober 2023

Inhaltsverzeichnis

1. Das TSM-Referenzmodell	1
1.1. Die sieben Bausteine eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements	1
1.2. Ergebnisse zum Umsetzungsgrad der Bausteine.....	4
2. Der Reifegrad eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements	6
2.1. Die sechs Qualitätsmerkmale zur Bestimmung des Reifegrades.....	6
2.2. Ergebnisse zum Reifegrad des Lieferantenmanagements.....	7
3. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	10
3.1. Ausgangssituation und Motivation	10
3.2. Risikoportfolio der Unternehmen	12
3.3. Eignung der bestehenden IT-Systemlandschaft.....	13
3.4. Verfügbarkeit, Qualität und Konsolidierung der erforderlichen Daten	16
3.5. Der TSM Workflow	18
3.6. Präventive Risikobewertung	20
3.7. Bereichsübergreifender Lieferantensteuerkreis.....	22
3.8. Lieferantenentwicklung	24
3.9. Lessons Learned.....	25
4. Mehrwert eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements	27
4.1. Krisen- und Risikoprävention durch Datenkonsolidierung.....	27
4.2. Lieferantenmanagement im Rahmen der digitalen Transformation	28
4.3. Erfassung und Optimierung der lieferantenspezifischen Prozesskosten	31
5. Fazit.....	35
6. Studiendesign	36

Abbildungen

Abbildung 1: TSM-Workflow und Risikofilter	1
Abbildung 2: Die sieben Bausteine eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements	2
Abbildung 3: Risikoarten	3
Abbildung 4: Umsetzungsgrad der einzelnen Bausteine	4
Abbildung 5: Durchschnittlicher Umsetzungsgrad aller Bausteine im zeitlichen Vergleich	5
Abbildung 6: Qualitätsmerkmale zur Reifegradbestimmung des Lieferantenmanagements	6
Abbildung 7: Reifegrad des Lieferantenmanagements im zeitlichen Vergleich	7
Abbildung 8: Qualitätsmerkmale und Reifegrad des Lieferantenmanagements	8
Abbildung 9: Reifegrad abhängig von der Anzahl umgesetzter Bausteine	9
Abbildung 10: Monitoring und Reporting der Lieferantenleistung	10
Abbildung 11: Risikoumfang der Unternehmen	12
Abbildung 12: Anzahl betrachteter Risiken in Abhängigkeit vom Umsetzungs- und Reifegrad	13
Abbildung 13: Bestehende IT-Systeme	14
Abbildung 14: Verwendung der IT-Systeme	14
Abbildung 15: Systemvoraussetzung zur Risikobewertung	15
Abbildung 16: Anzahl betrachteter Risiken in Abhängigkeit von IT-Systemen	16
Abbildung 17: Datenverfügbarkeit und -qualität	17
Abbildung 18: Datenkonsolidierung für eine vollständige Risikobewertung	17
Abbildung 19: Anzahl betrachteter Risiken in Abhängigkeit von Datenverfügbarkeit und -qualität	18
Abbildung 20: Unternehmen mit Bausteinen in durchgängiger Prozessabfolge	19
Abbildung 21: Umfang und Zeitpunkt der Risikobewertung	20
Abbildung 22: Datenverwendung zur Risikobewertung	21
Abbildung 23: Betrachtetes Lieferantenportfolio zur Risikobewertung	21
Abbildung 24: Auswirkung einer automatisierten Risikobewertung	22
Abbildung 25: Zusammensetzung des Lieferantensteuerkreises	23
Abbildung 26: Aufgaben und Kompetenzen des Lieferantensteuerkreises	23
Abbildung 27: Sitzungszyklus des Lieferantensteuerkreises	24
Abbildung 28: Anzahl Projekte zur Lieferantenentwicklung	24
Abbildung 29: Teilnehmer von Projekten zur Lieferantenentwicklung	25
Abbildung 30: Anteil der Lieferantendefizite aufgrund fehlender Vorleistung	25
Abbildung 31: Unternehmen mit standardisiertem Lessons Learned	26
Abbildung 32: Der Weg zur optimalen Krisen- und Risikoprävention	27
Abbildung 33: Präventionsindex	28
Abbildung 34: Wandel zu digitalisierten Geschäftsmodellen und Partnernetzwerken	29
Abbildung 35: Mehrwert durch Datenkonsolidierung	30
Abbildung 36: Aufwand auf Basis der aktuellen Datengrundlage	30
Abbildung 37: Zeitersparnis durch Datenkonsolidierung	31
Abbildung 38: Erfassung Kosten der Lieferantenentwicklung	32
Abbildung 39: Erfassung lieferantenverursachter Fehlerkosten	33
Abbildung 40: Nutzen eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements	34
Abbildung 41: Branchenverteilung	36
Abbildung 44: Unternehmensgröße	36
Abbildung 42: Fachbereich der Teilnehmer	37
Abbildung 43: Hierarchie der Teilnehmer	37

1. Das TSM-Referenzmodell

1.1. Die sieben Bausteine eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements

Das Lieferantenmanagement umfasst alle Tätigkeiten zur Einbindung, Steuerung und Entwicklung von Lieferanten. Die Tätigkeiten lassen sich in operativen Betrieb und bereichsübergreifende Koordination unterteilen. Zum operativen Betrieb zählen Prozesse wie Disposition, Transport und Wareneingang. Diese werden in den verschiedenen Fachbereichen wie Einkauf, Logistik und Qualität verantwortet. Aufgabe eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements ist es, diese Prozesse präventiv und bereichsübergreifend abzusichern.

Total Supplier Management (TSM) verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der alle Lieferanten und Fachbereiche entlang des gesamten Produktlebenszyklus koordiniert. Dabei werden sämtliche für das Unternehmen relevanten Risiken überwacht. Ziel ist eine Krisen- und Risikoprävention durch eine frühzeitige Identifikation von kritischen Lieferanten und eine rechtzeitige Einleitung von Maßnahmen. Dazu kommen Datenmodelle und Analyseverfahren entlang eines vierstufigen Workflows zum Einsatz. Der Workflow im Total Supplier Management gliedert sich in die Schritte „Wissen“, „Entscheiden“, „Handeln“ und „Optimieren“ (Abbildung 1).

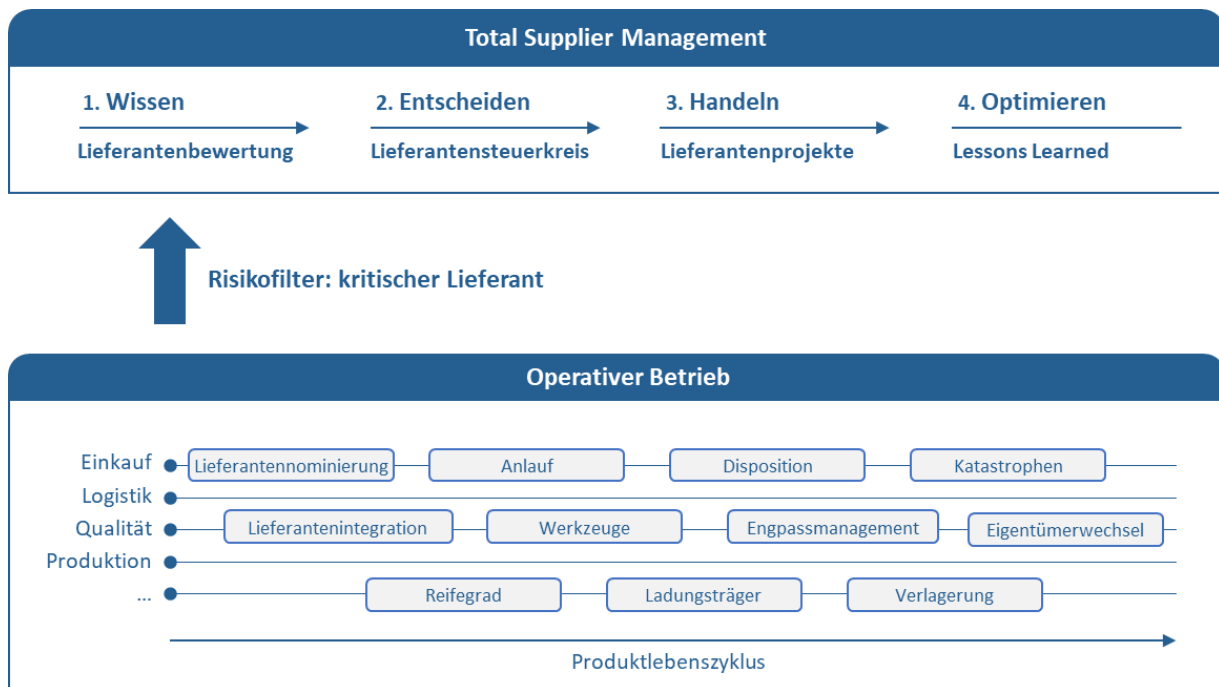


Abbildung 1: TSM-Workflow und Risikofilter

Im operativen Betrieb werden Prozesse durchlaufen, die bei jedem Lieferanten Anwendung finden (z.B. Disposition). Standardisierte Risikofilter überwachen diese Prozesse unter Verwendung der vorhandenen Daten und IT-Systeme. Durch die Konsolidierung der Daten wird das benötigte Wissen generiert, um bei Lieferanten bestehende oder drohende Leistungsdefizite zu identifizieren. Das Wissensmanagement liefert eine transparente Entscheidungsgrundlage, um bei kritischen Lieferanten bereichsübergreifend Maßnahmen zur Risikovermeidung oder -minimierung zu beschließen.

Die Durchführung der Maßnahmen folgt einem standardisierten Vorgehen in Form von risikospezifischen Lieferantenprojekten und hat die Sicherstellung bzw. Wiederherstellung der vereinbarten Lieferantenleistung zum Ziel.

Nicht alle Defizite an der Schnittstelle zur Lieferantenbasis sind von Lieferanten verursacht. Oft fehlen Vorleistungen des Abnehmers, so dass Lieferanten die vereinbarte Leistung nicht erbringen können. Aus den durchgeführten Lieferantenprojekten werden systematisch Verbesserungsvorschläge für das eigene Lieferantenmanagement abgeleitet, um die benötigten Vorleistungen gegenüber den Lieferanten sicherzustellen. Durch die Optimierung der Schnittstellen lassen sich für Abnehmer und Lieferant gemeinsame Prozess- und Kostenvorteile ableiten.

Total Supplier Management ist als workflowbasiertes Assistenzsystem der Grundstein für ein ganzheitliches Lieferantenmanagement. Risiken werden frühzeitig identifiziert, Maßnahmen werden gemeinsam initiiert und Schnittstellenprozesse werden kontinuierlich optimiert. Durch TSM wird der operative Betrieb präventiv abgesichert.

Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement betrachtet alle Lieferanten und relevanten Risiken eines Unternehmens entlang der Lieferkette und des Produktlebenszyklus. Es besteht aus sieben aufeinander aufbauenden Bausteinen (Abbildung 2). Die Effizienz des Lieferantenmanagements resultiert dabei von der durchgängigen Implementierung aller Bausteine entlang des TSM-Workflows.

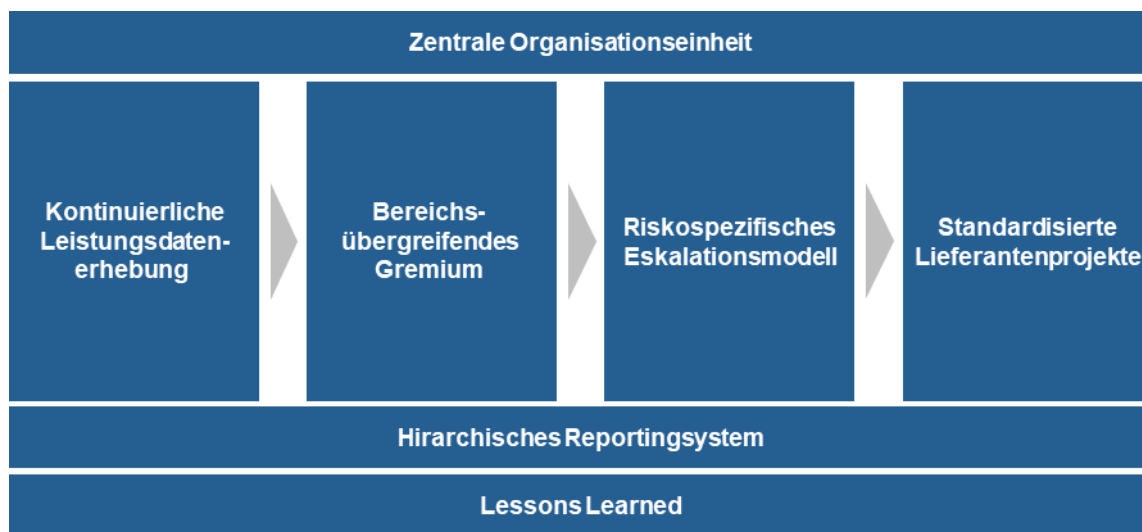


Abbildung 2: Die sieben Bausteine eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements

Die zentrale Organisationseinheit steuert den TSM-Workflow. Sie definiert die benötigten Standards zur Einbindung, Steuerung und Entwicklung der Lieferanten. Sie stellt die Einhaltung und kontinuierliche Verbesserung der Abläufe und Methoden sicher. Zudem verantwortet die zentrale Organisationseinheit die Festlegung der für das Unternehmen relevanten Risiken. Unter relevanten Risiken sind alle Prozesse und Ereignisse zu verstehen, welche die Zusammenarbeit mit Lieferanten bei der Entwicklung, der Herstellung und des Betriebes von Produkten und Dienstleistungen betreffen. Sie lassen sich in latente, ereignisorientierte und operative Risiken einteilen (Abbildung 3). Latente Risiken werden bereits im Rahmen der Materialgruppenstrategien und Lieferantenauswahl berücksichtigt. Ereignisorientierte Risiken lassen sich in planbare, vorhersehbare und nicht vorhersehbare Ereignisse unterscheiden. Operative Risiken gilt es hinsichtlich der Versorgungssicherheit kontinuierlich zu überwachen.

Risikoart	Auftreten	Beispiel
Latente Risiken	permanent	Arbeitsbedingungen
Ereignisorientierte Risiken	planbar	Verlagerung
	vorhersehbar	Streiks
	nicht vorhersehbar	Katastrophen
Operative Risiken	kontinuierlich	Versorgung (Liefertreue)

Abbildung 3: Risikoarten

Die Lieferantenbewertung erfolgt durch eine kontinuierliche Leistungsdatenerhebung hinsichtlich der relevanten Risiken. Ein Kennzahlensystem konsolidiert alle harten und weichen Faktoren der Lieferantenleistung. Durch den Einsatz von Trend- und Prognoseberechnungen werden Risiken und kritische Lieferanten frühzeitig erkannt.

Das resultierende Wissen über die Risiken und die Leistungsfähigkeit der Lieferanten bildet die Entscheidungsgrundlage für ein bereichsübergreifendes Gremium (Lieferantensteuerkreis). Dieses setzt sich aus Vertretern aller betroffenen Fachbereiche wie Einkauf, Logistik, Qualität und Produktion zusammen. Der Lieferantensteuerkreis tagt regelmäßig, um präventiv entscheiden und handeln zu können. Er koordiniert die Schnittstelle zur Lieferantenbasis bereichsübergreifend (one face to the supplier). So wird ein abgestimmtes Auftreten gegenüber den Lieferanten gewährleistet.

Die Aufgaben des Lieferantensteuerkreises gehen über die Festlegung von Materialgruppenstrategien und Lieferantennominierungen hinaus. Das Gremium beschließt gemeinsam Maßnahmen zur Sicherstellung bzw. Wiederherstellung der vereinbarten Lieferantenleistung. Es greift dazu auf ein gestuftes Eskalationsmodell zurück, welches die zuvor festgelegten Risiken abdeckt. Dadurch kommen risikospezifische Methoden und Tools für die Lieferantenprojekte zielgerichtet zum Einsatz. Auch die Lieferantenprojekte werden durch das Gremium koordiniert, so dass ein zusätzlicher Aufwand vermieden wird, der durch ein nicht abgestimmtes Vorgehen der einzelnen Fachbereiche entstehen würde.

In den Lieferantenprojekten arbeiten die betroffenen Fachbereiche gemeinsam mit dem Lieferanten vor Ort, um dessen Prozesse zu analysieren und langfristig zu verbessern. Die Lieferantenprojekte werden von einem Lieferantenmanager geleitet. Dieser setzt die standardisierten Methoden und Tools des jeweiligen Eskalationsmodells ein.

Der Status der Lieferantenprojekte wird durch ein hierarchieübergreifendes Reporting-System allen relevanten Bereichen des Unternehmens berichtet. Als unternehmensweite Wissensbasis wird dadurch eine konsequente Maßnahmenverfolgung sichergestellt.

Fehlende Vorleistungen des Abnehmers gegenüber den Lieferanten haben Auswirkungen auf deren Leistungserbringung. Als fehlende Vorleistung gelten wiederholt auftretende Defizite an der Schnittstelle zur Lieferantenbasis, die es den Lieferanten erschweren oder gar unmöglich machen, die vereinbarte Leistung zu erbringen. Durch eine systematische Auswertung aller Lieferantenprojekte werden die fehlenden Vorleistungen konsolidiert erfasst und behoben. Das Lessons Learned führt zu einer kontinuierlichen Optimierung des Lieferantenmanagements. Damit wird eine wesentliche Voraussetzung zur Krisen- und Risikoprävention entlang der Lieferkette erfüllt.

1.2. Ergebnisse zum Umsetzungsgrad der Bausteine

Die derzeitigen Krisen und Herausforderungen erfordern standardisierte und effiziente Bausteine zur Risikoprävention. Nachfolgend wird beschrieben, welche Bausteine die Unternehmen betrachten, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern (Abbildung 4). Der Umsetzungsgrad beschreibt dabei den Stand, den ein Unternehmen bei der Einführung eines Bausteins erreicht hat.

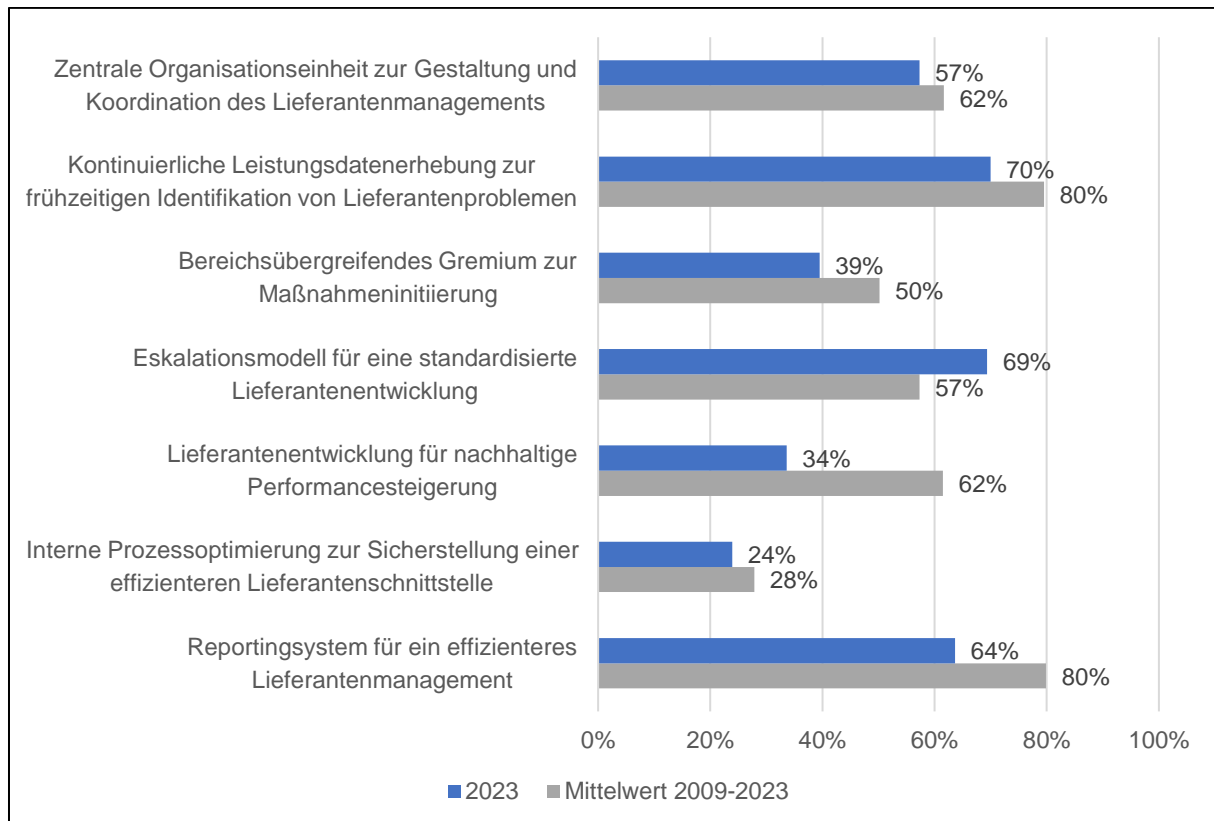


Abbildung 4: Umsetzungsgrad der einzelnen Bausteine

Die Notwendigkeit einer bereichsübergreifenden Steuerung des Lieferantenmanagements wird nur von der Hälfte den Unternehmen erkannt. So haben auch nur 57 Prozent der Studienteilnehmer eine zentrale Organisationseinheit zur Gestaltung und Koordination des Lieferantenmanagements etabliert.

Die Voraussetzung eines präventiven Lieferantenmanagements ist die kontinuierliche Leistungsdatenerfassung, die jedoch auf einen Umsetzungsgrad von 70 Prozent zurückgefallen ist. Dies mag verschiedene Gründe haben.

Zum einen haben die Komplexität und der Wertschöpfungsanteil der Lieferantennetzwerke in den letzten Jahren immens zugenommen. Die Digitalisierung der Geschäftsmodelle macht zudem die Überwachung neuer Lieferanten erforderlich. Konventionelle Methoden zur Lieferantenbewertung können diese Anforderungen nicht mehr erfüllen. Dabei bietet die Digitalisierung intelligente Analysemethoden an, die eine vollständige und effiziente Überwachung der Lieferantenbasis ermöglichen.

Zum anderen haben die aktuellen Krisen eine systematische Lieferantenbewertung in den Hintergrund treten lassen. Akute Probleme in den Lieferketten haben sofortige Maßnahmen erfordert. Zu Zeiten wirtschaftlicher Stabilität wurden Umsetzungsgrade von weit über 80 Prozent erreicht. Dies bestärkt den Eindruck eines derzeit überwiegend reaktiven Lieferantenmanagements.

Hierzu passt auch der abnehmende Umsetzungsgrad bereichsübergreifender Gremien, in denen Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung abgestimmt entschieden und initiiert werden. Auch wenn Eskalationsmodelle für eine standardisierte Lieferantenentwicklung existieren, wird eine nachhaltige Lieferantenentwicklung derzeit nur noch von einem Drittel der Unternehmen durchgeführt. Auch hier ist krisenbedingt ein eher reaktives Vorgehen zu erkennen.

Ein Rückgang zeigt sich auch bei der Anwendung eines durchgängigen Reportingsystems. Dieser Baustein ist nach Angabe der Studienteilnehmer zu 64 Prozent umgesetzt. Neben der Möglichkeit zur Initiierung von Präventionsmaßnahmen ist das Reporting ein ebenso wichtiger Baustein, um fehlende Vorleistungen an der Schnittstelle zur Lieferantenbasis zu identifizieren. Diese systematische Herleitung von entsprechenden Prozessoptimierungen ist in den Unternehmen weiterhin nur zu einem Drittel umgesetzt.

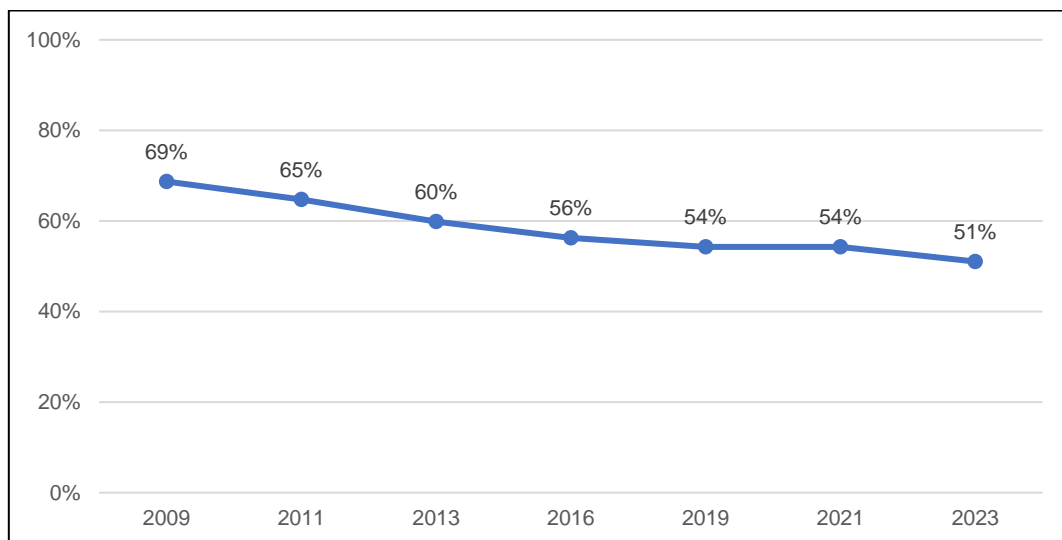


Abbildung 5: Durchschnittlicher Umsetzungsgrad aller Bausteine im zeitlichen Vergleich

Voraussetzung für ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist die Umsetzung möglichst aller beschriebenen Bausteine. Von den sieben Bausteinen (vgl. Kapitel 1.1) haben die Studienteilnehmer durchschnittlich 4,3 Bausteine umgesetzt. Ein Drittel der Unternehmen hat alle Bausteine umgesetzt. Insgesamt erkennen 91 Prozent der Unternehmen die Notwendigkeit eines Risikomanagements.

Im zeitlichen Verlauf ist der durchschnittliche Umsetzungsgrad aller Bausteine jedoch von 69 Prozent auf 51 Prozent gesunken (Abbildung 5). In schwierigen Zeiten steht die tägliche Krisenbewältigung im Vordergrund und in wirtschaftlich erfolgreichen Zeiten wird der Etablierung eines präventiven Risikomanagement keine so hohe Notwendigkeit zugeschrieben. Zudem macht der akute Fachkräftemangel die Einführung eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements schwierig. Andererseits kann diesem mit einem effizienten Lieferantenmanagement entgegengewirkt werden. Um ein ganzheitliches und präventives Lieferantenmanagement zu etablieren, müssen bestehende Strukturen hinterfragt und die Möglichkeiten der IT effizienter genutzt werden.

2. Der Reifegrad eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements

2.1. Die sechs Qualitätsmerkmale zur Bestimmung des Reifegrades

Der Reifegrad des Lieferantenmanagements hängt von der Anzahl und der Ausprägung der umgesetzten Bausteine ab. Die Wirksamkeit und das Zusammenspiel der einzelnen Bausteine werden durch sechs Qualitätsmerkmale beschrieben. Der Reifegrad eines erfolgreichen Lieferantenmanagements zeichnet sich durch die sechs Qualitätsmerkmale einer partnerschaftlichen, bereichsübergreifenden, präventiven, nachhaltigen, standardisierten und prozessoptimierenden Zusammenarbeit mit den Lieferanten aus. Entsprechend diesen Merkmalen sind sechs Kernaussagen formuliert, welche die Voraussetzungen für ein ganzheitliches und durchgängiges Lieferantenmanagement darstellen (Abbildung 6). Die Umsetzung der Qualitätsmerkmale und der resultierende Reifegrad ermöglichen eine Aussage über den Beitrag des Lieferantenmanagements zur Krisen- und Risikoprävention und somit zum Unternehmenserfolg.

1	Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist partnerschaftlich . Es stellt mit seinem langfristig kooperativen Ansatz die Voraussetzungen für gemeinsame Prozesse und Kostenoptimierungen bei Abnehmer, Lieferant und an deren Schnittstellen dar.
2	Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist bereichsübergreifend . Es koordiniert gemeinsame Maßnahmen aller betroffenen Fachbereiche gegenüber den Lieferanten und minimiert somit den Aufwand für Sondermaßnahmen.
3	Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist präventiv . Es vermeidet und identifiziert frühzeitig Lieferantendefizite und leitet somit rechtzeitig effiziente Abstellmaßnahmen ein.
4	Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist nachhaltig . Es behebt die Ursachen für Leistungsdefizite dauerhaft und vermeidet somit den Aufwand, der durch ein erneutes Auftreten entstehen würde.
5	Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist standardisiert . Es besitzt definierte, zielgerichtete Methoden und reagiert effizient auf drohende und akute Probleme mit Lieferanten.
6	Ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist prozessoptimierend . Es erkennt das wiederholte Auftreten fehlender Vorleistung gegenüber den Lieferanten und initiiert daraus eine interne Optimierung der Geschäftsprozesse.

Abbildung 6: Qualitätsmerkmale zur Reifegradbestimmung des Lieferantenmanagements

Durch ein partnerschaftliches Lieferantenmanagement und eine nachhaltige Lieferantenbeziehung können Prozess- und Kostenvorteile für Abnehmer und Lieferanten gewinnbringend umgesetzt werden. Eine bereichsübergreifende Betrachtung der Lieferantenbeziehungen führt zu einem koordinierten Auftreten aller Fachbereiche gegenüber den Lieferanten und ermöglicht damit eine effiziente Zusammenarbeit. Unabgestimmte Lieferantenprojekte und redundante Einzelaktivitäten verschiedener Fachbereiche beim selben Lieferanten werden vermieden und Synergieeffekte genutzt.

2.2. Ergebnisse zum Reifegrad des Lieferantenmanagements

Der Reifegrad des Lieferantenmanagements, der anhand der sechs Qualitätsmerkmale beschrieben wird, liegt gegenüber dem Durchschnitt vergangener Studien auf einem gleichbleibend niedrigen Niveau (Abbildung 7). Durchschnittlich setzen die Unternehmen nach eigenen Angaben Qualitätsmerkmale mit einem resultierenden Reifegrad von nur 43 Prozent um. Die Verteilung des Reifegrades über die Unternehmen zeigt, dass die erforderliche Anzahl von Qualitätsmerkmalen für ein ganzheitliches Lieferantenmanagement noch nicht erreicht wird. Insbesondere der Anspruch einer Risikoprävention wird nicht erfüllt. Gleichwohl gibt es Unternehmen (14 Prozent), die alle Qualitätsmerkmale umgesetzt haben.

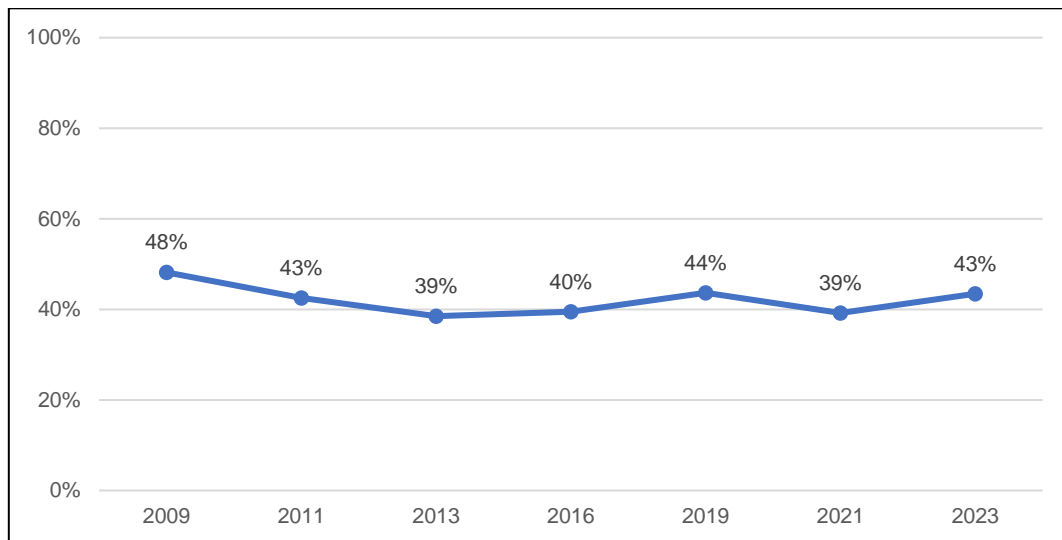


Abbildung 7: Reifegrad des Lieferantenmanagements im zeitlichen Vergleich

Abbildung 8 zeigt den Reifegrad des Lieferantenmanagements auf die einzelnen Qualitätsmerkmale heruntergebrochen.

Der partnerschaftliche Umgang mit den Lieferanten ist das Qualitätsmerkmal, welches gegenüber den bisherigen Studien deutlich gesunken ist. Dabei hat sicherlich die aktuelle Krisensituation eine wesentliche Auswirkung auf die Form der Kooperation mit Lieferanten, obwohl die Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit erkannt wird. Ein weiterer Einfluss auf das Qualitätsmerkmal ergibt sich aus der digitalen Transformation. Nicht nur, dass die Digitalisierung zu neuen Formen der Vernetzung zwischen den Unternehmen führt. Auch die Zusammenarbeit mit insbesondere neuen und branchenfremden Lieferanten erfordert einen höheren Grad der Kommunikation als bisher. Die Partner aus der Digitalbranche bedingen eine wesentlich höhere Kooperationsbereitschaft. Zumal diese oft Monopolisten sind, so dass sich die Machtverhältnisse zwischen Abnehmer und Lieferant verschoben haben. Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und -prozessen macht den standardisierten Einsatz neuer Verantwortlichkeiten, Abläufe und Methoden erforderlich.

Die Standardisierung der Lieferantenentwicklung hat sich mit 48 Prozent gegenüber dem langjährigen Durchschnitt nicht wesentlich verbessert. Stetig sinkende Technologie- und Innovationszyklen führen zu einer hohen Dynamik und Heterogenität in der Lieferantenbasis. Die Unternehmen müssen mit ihrem Lieferantenmanagement eine „Plug- & Play-Fähigkeit“ entwickeln, die aufgrund der schnellen Technologiewechsel eine schnelle und flexible Anbindung von neuen Lieferanten ermöglicht. Die vorhandenen Methoden des Lieferantenmanagements reichen nicht mehr aus, den zukünftigen Herausforderungen im Lieferantenmanagement effizient und präventiv zu begegnen.

Das Qualitätsmerkmal eines präventiven Lieferantenmanagements bewegt sich mit nur 43 Prozent weiterhin auf dem Niveau der vergangenen Jahre. Ein reaktives Lieferantenmanagement mit individuellen Abläufen in den betroffenen Fachabteilungen kann den aktuellen Entwicklungen nicht mehr nachkommen. Jedoch verharrt auch die Umsetzung eines bereichsübergreifend abgestimmten Handelns im Lieferantenmanagement bei nur 41 Prozent. Selbst in Krisenzeiten wird die Möglichkeit, sich durch bereichsübergreifende Koordination und Kommunikation im Unternehmen Synergieeffekte im Auftreten gegenüber den Lieferanten zu verschaffen, offenbar seltener genutzt.

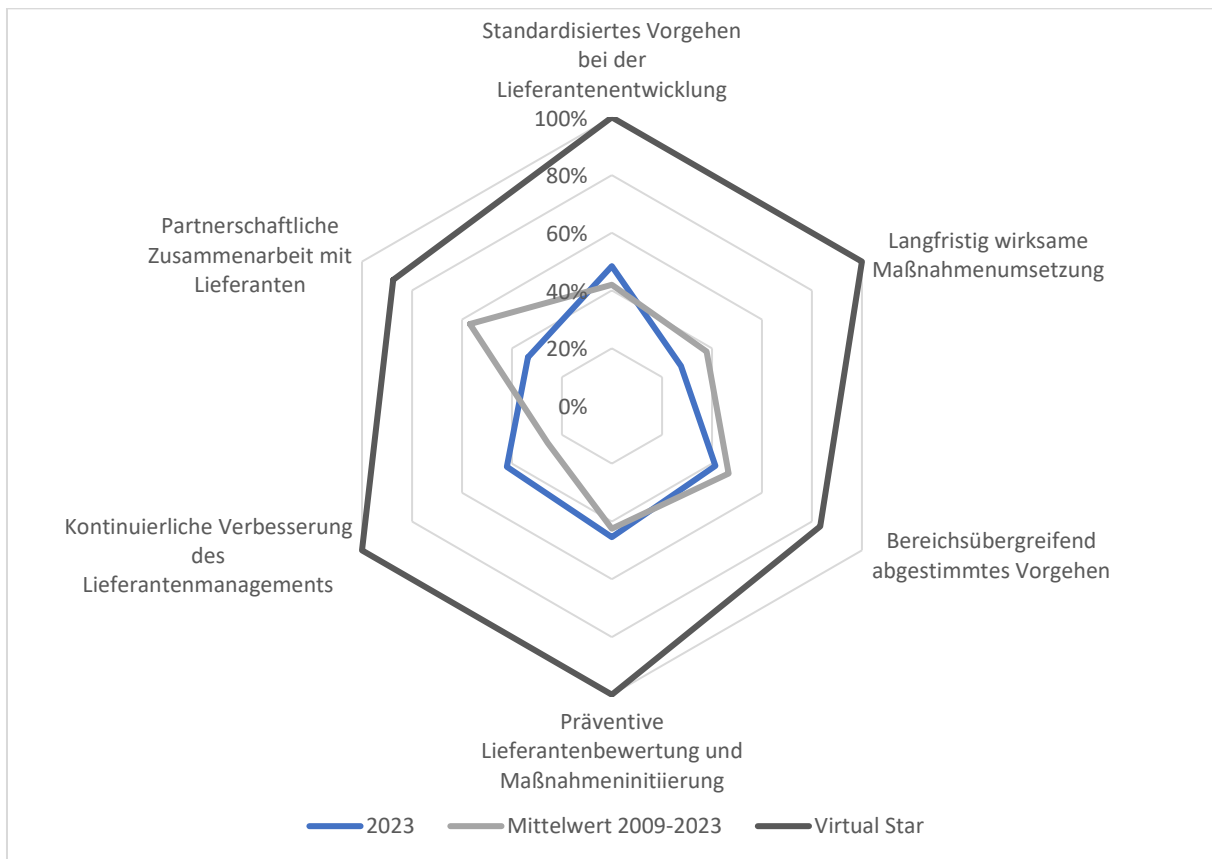


Abbildung 8: Qualitätsmerkmale und Reifegrad des Lieferantenmanagements

Ein weiteres Merkmal zur Stabilisierung der Lieferantenbeziehung wird in einer langfristig wirksamen Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen gesehen. Auch wenn sich dieses Qualitätsmerkmal mit 28 Prozent konstant auf dem niedrigen Niveau vergangener Befragungen bewegt, scheint doch erkannt worden zu sein, dass die Ressourcen zur fortwährenden Behebung ständig wiederkehrender Defizite nicht mehr zur Verfügung stehen.

Gegenüber vergangenen Studien ist das Lieferantenmanagement mit 42 Prozent besser darauf ausgerichtet, kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen für die eigene Organisation abzuleiten. Oft fehlen die Methoden zur systematischen Identifikation fehlender Vorleistungen an der Schnittstelle zum Lieferanten. Dennoch wird erkannt, dass aus gemeinsamen Maßnahmenprogrammen auch eigene Prozessverbesserungen für das Lieferantenmanagement abgeleitet und umgesetzt werden können.

Gleichwohl gibt es Unternehmen (Virtual Stars), die für die einzelnen Qualitätsmerkmale sehr gute Ausprägungen von durchschnittlich 95 Prozent über alle Merkmale erreichen.

Nur durch den Einsatz aller benötigter Bausteine mit einer qualitativ hohen Ausprägung erreichen Unternehmen ein durchgängiges und effizientes Lieferantenmanagement. Dies wird erkennbar, wenn man den Reifegrad ins Verhältnis zum Umsetzungsgrad der Bausteine setzt. In Abbildung 9 zeigt sich, dass der Reifegrad in Abhängigkeit von der Anzahl umgesetzter Bausteine überproportional ansteigt. Noch deutlicher wird dieser Zusammenhang bei den Unternehmen, welche die Bausteine in einer logischen Prozessfolge umsetzen (vgl. Kapitel 3.5). Die Unternehmen, welche die gesamte logische Prozessabfolge der beschriebenen Bausteine einhalten, besitzen mit 96 Prozent einen überdurchschnittlich hohen Reifegrad.

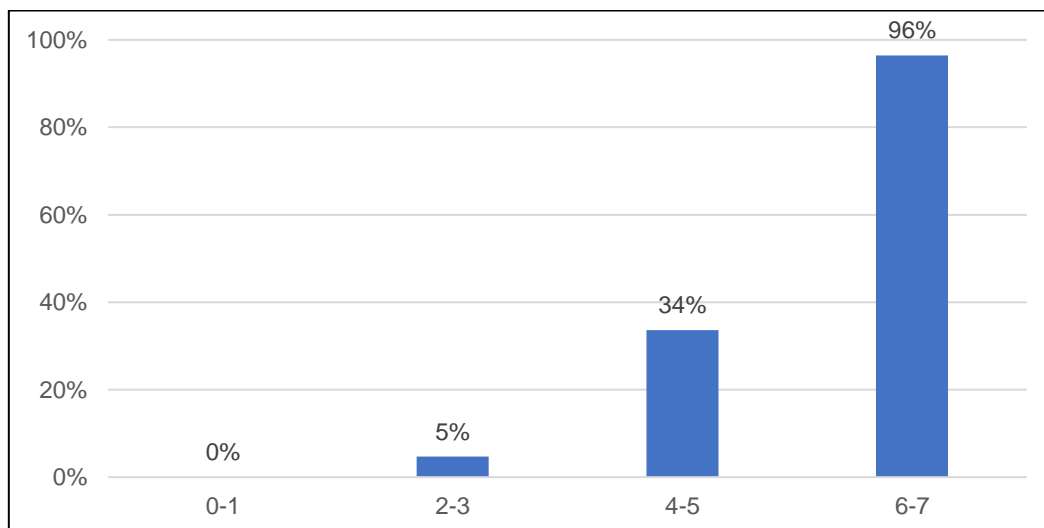


Abbildung 9: Reifegrad abhängig von der Anzahl umgesetzter Bausteine

3. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

3.1. Ausgangssituation und Motivation

Neue Technologien, kurze Innovationszyklen und eine zunehmende Digitalisierung von Produkten und Prozessen stellen heutige Unternehmen vor neue Herausforderungen. Zukünftige Geschäftsmodelle basieren zunehmend auf Informations- und Kommunikationstechnologien, Social Media, Big Data und vernetzten Systemen wie Industrie 4.0. Die ehemals eindeutige Branchenzugehörigkeit der Unternehmen löst sich auf.

Damit wandeln sich bestehende Lieferantenstrukturen zu branchenübergreifenden Partnernetzwerken. Das ist von zentraler Bedeutung, da bereits heute durchschnittlich mehr als 70 Prozent der Wertschöpfung von Lieferanten erbracht werden. Diese externe Leistungserbringung ist in der Tendenz steigend und hat zur Folge, dass die Gestaltung und Steuerung der Lieferantenbasis einen zunehmend erfolgskritischen Faktor für Unternehmen darstellen. Die daraus resultierenden Herausforderungen machen ein Umdenken in fast allen, an der externen Wertschöpfung beteiligten Unternehmensbereichen erforderlich.

Die digitale Transformation führt zu neuen Geschäftsmodellen und Partnernetzwerken. Neben konventionellen Beschaffungsumfängen kommen zunehmend digitale Umfänge bis hin zu reinen Kooperationsmodellen hinzu. Die resultierende Komplexität und Dynamik können mit konventionellen Prozessen und Methoden nicht mehr beherrscht werden.

Um den Überblick über das Partnernetzwerk zu erhalten, müssen die bestehenden Datenstrukturen und IT-Systeme in den betroffenen Unternehmensbereichen hinterfragt werden. Können diese auch zukünftig die benötigten Informationen und das Wissen über die Leistungsfähigkeit der Partner liefern? Können sie damit Defizite rechtzeitig erkennen und Maßnahmen frühzeitig einleiten?

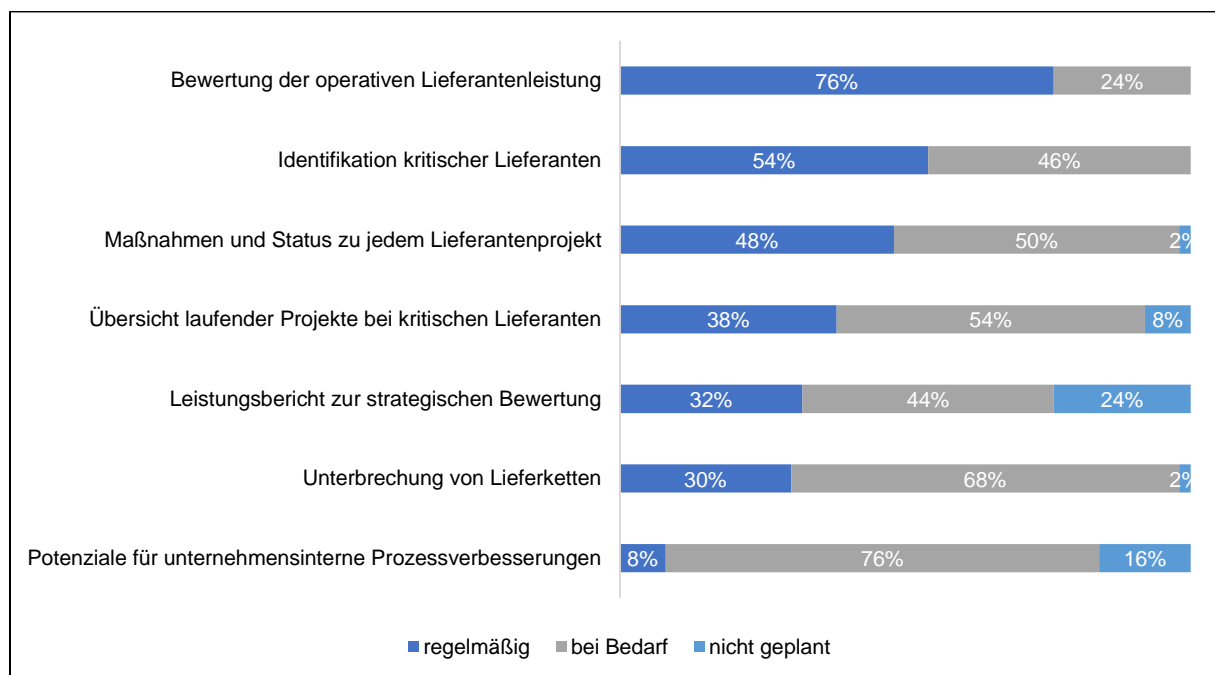


Abbildung 10: Monitoring und Reporting der Lieferantenleistung

Abbildung 10 zeigt auf, wo der derzeitige Informationsbedarf bei den Unternehmen liegt. Die Bewertung und Identifikation kritischer Lieferanten liegen dabei an erster Stelle. Drei Viertel der Unternehmen bewerten ihre Lieferanten regelmäßig. Jedoch gibt nur die Hälfte der Studienteilnehmer an, damit auch regelmäßig kritische Lieferanten zu identifizieren. Somit verbleibt ein signifikanter Teil der Unternehmen, bei denen die regelmäßige Lieferantenbewertung zumindest nicht für ein Risikomanagement genutzt wird.

Ein Viertel der Studienteilnehmer gibt an, Lieferanten nur bei Bedarf zu bewerten. Dies lässt nur die Interpretation zu, dass bereits auffällige Lieferanten erst im Anschluss analysiert werden. Diese Vorgehensweise widerspricht per se einer Risikoprävention. Ebenso lassen sich nur ein Drittel der Unternehmen regelmäßig über Unterbrechungen von Lieferketten berichten. Diese Informationen erst bei Eintreten der Störung zu erhalten, führt unweigerlich zu einem Zeitverlust, so dass nur noch reagiert werden kann.

Weniger als die Hälfte der Unternehmen erwartet regelmäßige Berichte zu eingeleiteten Verbesserungsprojekten bei kritischen Lieferanten. Nur mit diesen Informationen ist ein pro-reaktives Eingreifen bei laufenden Verbesserungsmaßnahmen möglich.

Regelmäßige Leistungsberichte zur Lieferantenbasis besitzt nur ein Drittel der Studienteilnehmer. Erstaunlicherweise hat ein Viertel der Unternehmen die Einführung solcher Berichte nicht einmal geplant.

Kenntnisse über die Leistungsfähigkeit der eigenen Lieferantenschnittstelle werden von nur acht Prozent der Unternehmen regelmäßig erfasst. Erst das Wissen über den Umfang und die Bedeutung fehlender Vorleistungen gegenüber den Lieferanten macht Maßnahmen zur Optimierung der Lieferantenschnittstelle möglich (vgl. Kapitel 1.1).

Voraussetzung für ein regelmäßiges Reporting sind automatisierte Abläufe zur Informationsgewinnung und Wissensgenerierung aus den vorhandenen Daten und IT-Systemen. Der Aufwand, Reports manuell zu erstellen, ist aufgrund der bestehenden Komplexität und Dynamik in den Partnernetzwerken kaum noch möglich. Der hohe Anteil von Reports von durchschnittlich 52 Prozent, die nur bei Bedarf erstellt werden, lässt vermuten, dass eine effiziente Nutzung bzw. Konsolidierung der vorhandenen IT-Landschaft nicht gegeben ist.

3.2. Risikoportfolio der Unternehmen

Die Studienteilnehmer überwachen durchschnittlich vier der in Abbildung 11 aufgeführten Risiken. Mit einer Risikoabdeckung von 57 Prozent bedeutet dies, dass viele Unternehmen Risikoarten nicht berücksichtigen bzw. für sich als irrelevant ansehen. Die betrachteten Risikoarten variieren dabei zwischen den einzelnen Unternehmen sehr. Auffällig ist der hohe Anteil von Unternehmen, der aus aktuellem Anlass (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz) die Überwachung von Nachhaltigkeit entlang der Lieferkette plant. Aber auch das Risiko im Bereich Security/Cybercrime wird von immer mehr Unternehmen als relevant angesehen.

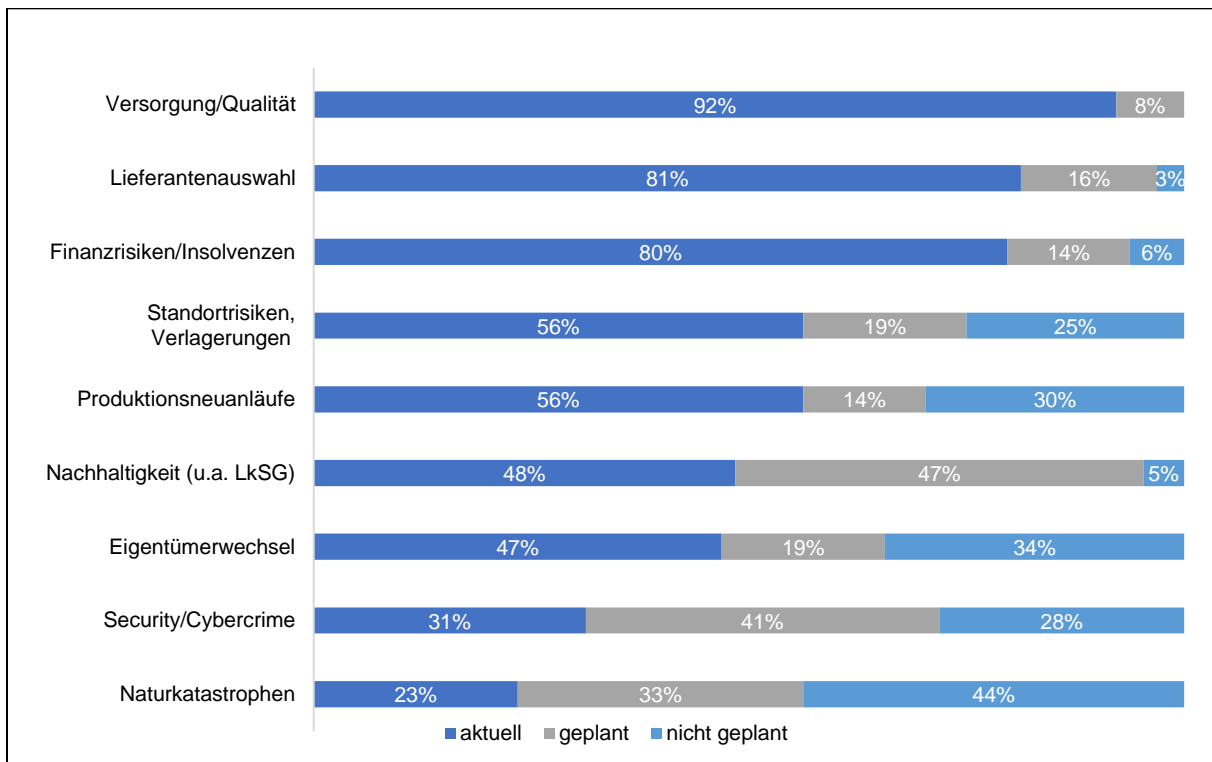


Abbildung 11: Risikoumfang der Unternehmen

Betrachtet man die Unternehmen, die einen hohen Umsetzungs- und Reifegrad ihres Lieferantenmanagements besitzen, so steigt die Anzahl der überwachten Risiken signifikant. So erkennt man in Abbildung 12 den großen Einfluss des Umsetzungs- und Reifegrades auf den Umfang des Risikoportfolios. Kommt zudem ein effizienter Einsatz von IT-Systemen bei hoher Datenverfügbarkeit und -qualität hinzu, so erreichen diese Unternehmen eine noch höhere Risikoabdeckung (vgl. Kapitel 3.3 und 3.4).

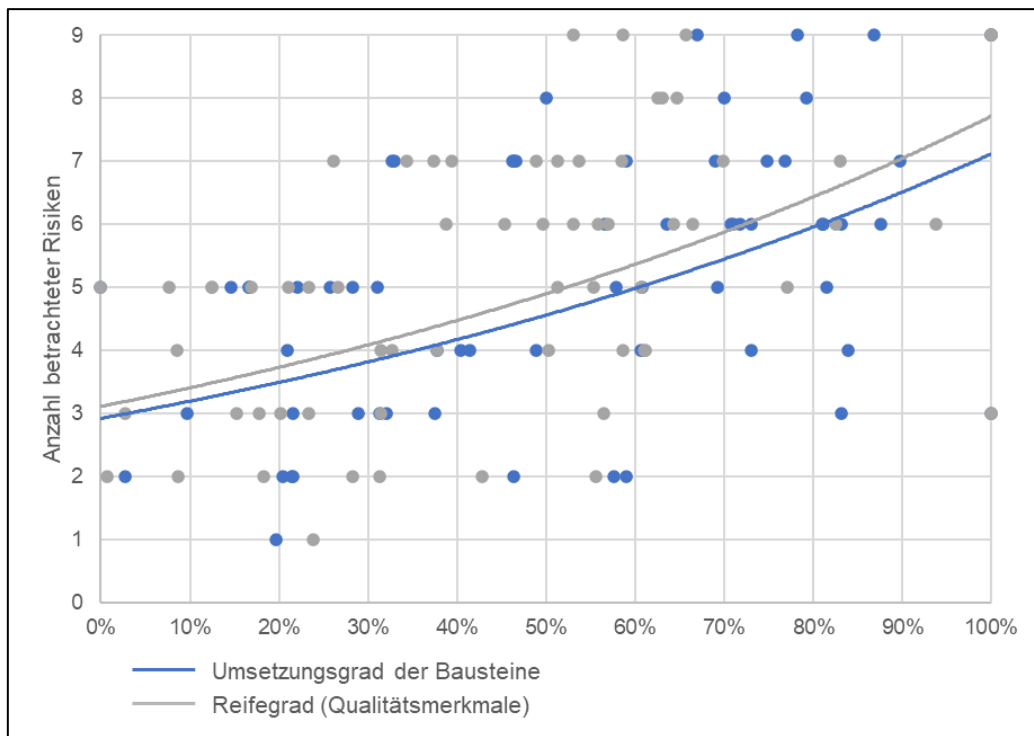


Abbildung 12: Anzahl betrachteter Risiken in Abhängigkeit vom Umsetzungs- und Reifegrad

3.3. Eignung der bestehenden IT-Systemlandschaft

Derzeit kommen für das Lieferantenmanagement in den Unternehmen durchschnittlich 4,2 IT-Systeme zum Einsatz. Durchschnittlich sind weitere 1,2 IT-Systeme in Planung, so dass von einer weiter zunehmenden Anzahl von IT-Systemen auszugehen ist.

Erwartungsgemäß werden ERP-Systeme am häufigsten eingesetzt (Abbildung 13). Auffallend ist, dass nur ein Drittel der Unternehmen SRM-Systeme im Lieferantenmanagement einsetzt. Dabei sind die Daten aus den SRM-Systemen ein wichtiger Baustein für eine effiziente Risikoprävention.

Ein gutes Beispiel für den Einsatz von IT-Systemen, resultierend aus vergangenen Krisen, ist die hohe Anwendung von Finanzratings. So wenden auch ein Drittel der Unternehmen IT-Systeme zum Risikomonitoring an. Ebenso hat ein Drittel der Studienteilnehmer aufgrund gesetzlicher Anforderungen IT-Systeme zum Nachhaltigkeitsrating eingeführt.

Auffällig ist aber auch der große Einsatz von eigenen IT-Systemen (76 Prozent). Traditionell wurden in den Unternehmen individuelle IT-Systeme entwickelt und eingesetzt. Die zunehmende Komplexität im Lieferantenmanagement, gesetzliche Anforderungen und fehlende IT-Ressourcen zur Entwicklung und Pflege eigener IT-Systeme führen zu einem gegenläufigen Trend. Bei Systemwechsel oder -erweiterungen kommen fast ausschließlich nur noch marktverfügbare IT-Systeme zum Einsatz. Es ist davon auszugehen, dass die eigenen IT-Systeme bereits eine hohe Laufzeit besitzen. Inwieweit man mit solch einem hohen Bestand an eigenen IT-Systemen den aktuellen Anforderungen der Digitalisierung und Business Intelligence erfüllen kann, muss unternehmensspezifisch eruiert werden.

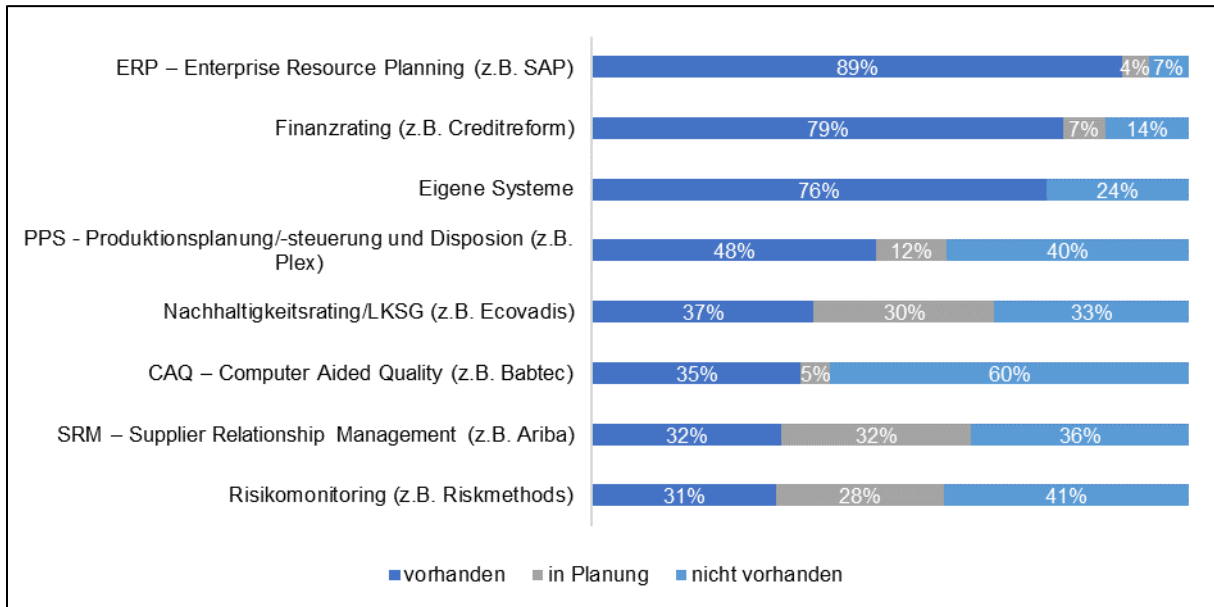


Abbildung 13: Bestehende IT-Systeme

Ein IT-System zu besitzen, bedeutet nicht, dieses auch effizient einzusetzen. Abbildung 14 zeigt auf, dass nicht alle vorhandenen IT-Systeme oft zum Einsatz kommen. Operative System wie ERP werden selbstverständlich sehr oft bzw. regelmäßig verwendet. Auch ist der verhältnismäßig häufige Einsatz von eigenen IT-Systemen zu erwarten gewesen.

Spezialanwendung wie Risikomonitoring und Nachhaltigkeitsrating werden trotz Anschaffung nur sehr selten genutzt. Über 60 Prozent der Studienteilnehmer geben an, diese Instrumente des Risikomanagements gar nicht zu nutzen. Eine Ausnahme stellt nur das Finanzrating dar, dessen Mehrwert mittlerweile von über 70 Prozent der Unternehmen erkannt wird.

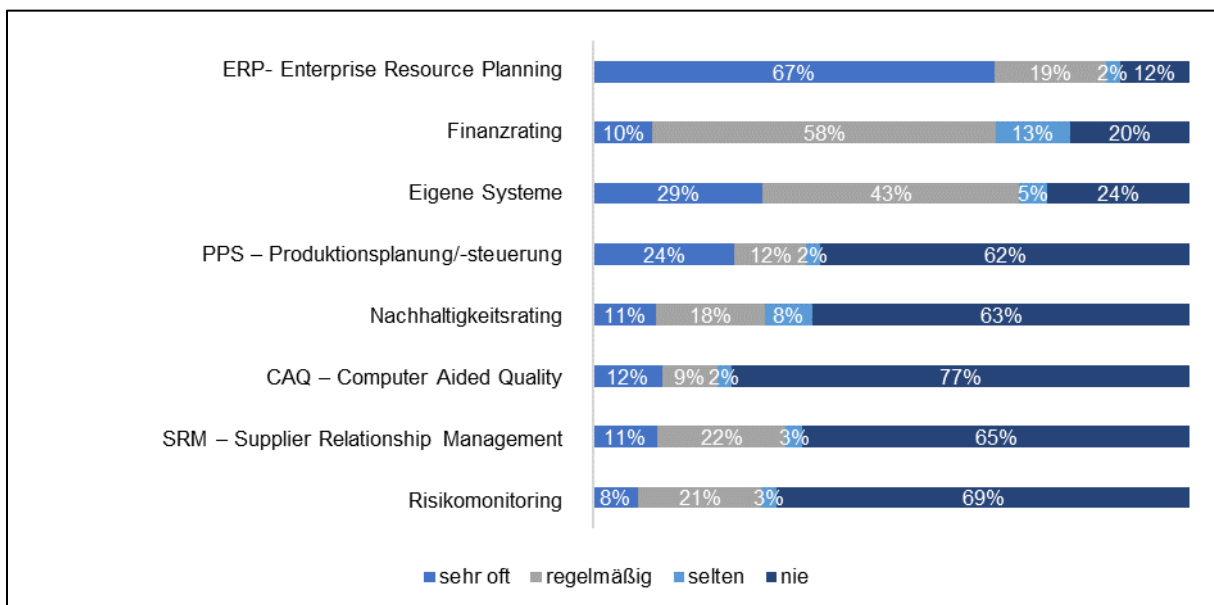


Abbildung 14: Verwendung der IT-Systeme

Die Studienteilnehmer haben angegeben, welche Risiken sie in ihren Lieferantennetzwerken überwachen (vgl. Abbildung 11). Die hierfür benötigten Daten stammen aus einem für das jeweilige Risiko relevanten IT-System.

In Abbildung 15 werden die Systemvoraussetzungen zur Risikobewertung näher untersucht. Dabei werden pro Risikoart nur die Unternehmen betrachtet, die dieses Risiko auch überwachen. Die Prozentangabe beschreibt, inwiefern die dazu benötigten IT-Systeme im Einsatz sind. Grundsätzlich sind mit durchschnittlich 54 Prozent die systemseitigen Voraussetzungen für die Risikobewertung kaum erfüllt. Es fehlt die Hälfte der erforderlichen IT-Systeme, um alle benötigten Daten zu erhalten.

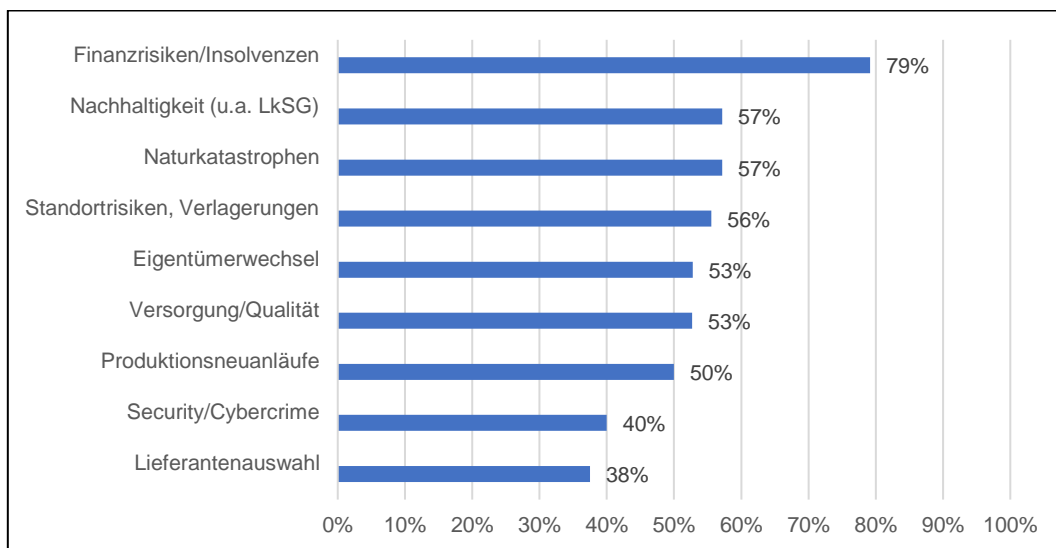


Abbildung 15: Systemvoraussetzung zur Risikobewertung

Die Datengrundlage ist somit systemseitig nicht ausreichend, um alle vorgesehenen Risiken zu überwachen. Neben der Verfügbarkeit der erforderlichen Daten ist die Qualität und Konsolidierung der Daten zur Bewertung der Lieferanten ausschlaggebend. Die system- und datenseitigen Voraussetzungen sind jedoch wertlos, wenn die entsprechenden IT-Systeme wie in Abbildung 14 dargestellt nicht zum Einsatz kommen.

Die Anzahl der betrachteten Risiken steigt mit zunehmender Verfügbarkeit und Verwendung der relevanten IT-Systeme. Abbildung 16 zeigt den Einfluss eines effizienten IT-Systemeinsatzes auf das Risikoportfolio der Studienteilnehmer.

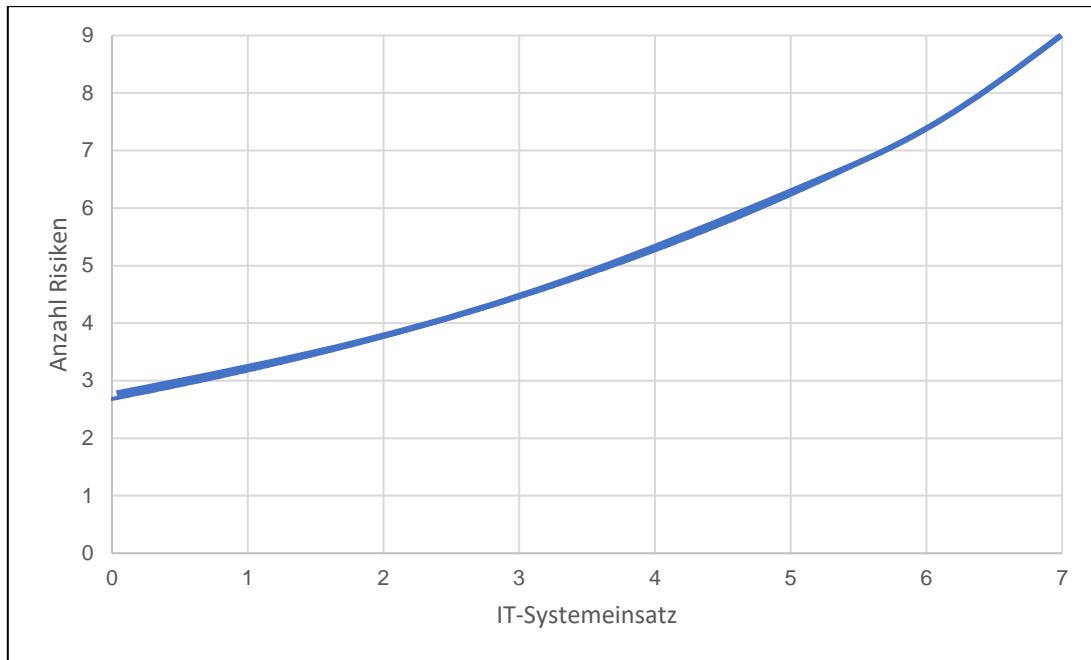


Abbildung 16: Anzahl betrachteter Risiken in Abhängigkeit von IT-Systemen

3.4. Verfügbarkeit, Qualität und Konsolidierung der erforderlichen Daten

Die Datenverfügbarkeit, -qualität und -anwendbarkeit wird von weniger als zehn Prozent der Studienteilnehmer als sehr hoch eingeschätzt. Wie bereits im Kapitel 3.2 ausgeführt sind nicht alle IT-Systeme vorhanden, um die benötigten Daten zum Risikomonitoring zu erhalten. So gibt fast die Hälfte der Unternehmen an, dass die erforderlichen Daten nicht vollständig bzw. verfügbar sind (Abbildung 17). Zudem wird die Datenqualität (aktuell, korrekt und schlüssig) von durchschnittlich 37 Prozent der Studienteilnehmer als gering bis sehr gering eingeschätzt. Dabei sind die Daten nicht überschneidungsfrei (54 Prozent), so dass redundante und inkonsistente Informationen nicht ausgeschlossen werden können. Über ein Drittel der Studienteilnehmer gibt an, dass der Nutzen ihrer Daten gering bis sehr gering ist. Zusammenfassend muss man konstatieren, dass die datenseitige Voraussetzung für eine Risikoprävention bei sehr vielen Unternehmen nicht gegeben ist.

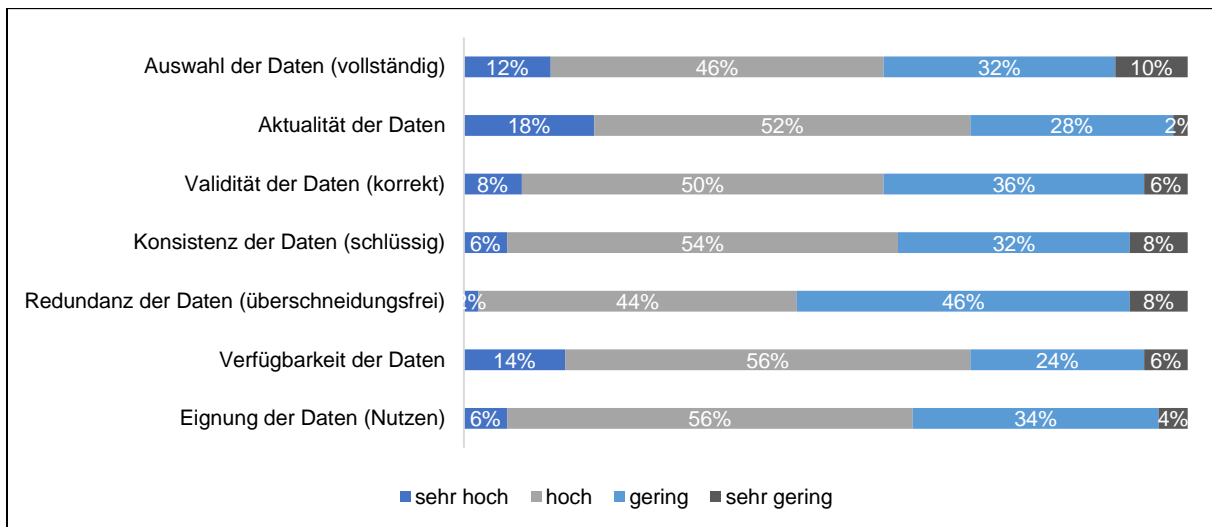


Abbildung 17: Datenverfügbarkeit und -qualität

Der eigentliche Nutzen der Daten besteht in der Konsolidierung zu Wissen. Nur die Wissensgenerierung erlaubt es Entscheidern im Risikomanagement, die richtigen Maßnahmen bei den relevanten Lieferanten rechtzeitig einzuleiten. Somit gilt es, die vorhandenen Daten effizient zusammenzuführen, zu analysieren und zu interpretieren (Business Analytics).

Ein Viertel der Studienteilnehmer gibt an, keine systematische Datenkonsolidierung vorzunehmen (Abbildung 18). Ein weiteres Viertel konsolidiert die Daten manuell oder mit Hilfe von Standardsoftware. Der damit verbundene Aufwand begrenzt die Analysemöglichkeiten. Weiterführende Auswertungen wie Trend- und Prognoseberechnungen sind dabei nicht enthalten. Fast die Hälfte der Studienteilnehmer gibt an, zur Datenkonsolidierung und Wissensgenerierung entsprechende Softwarelösungen einzusetzen. Dabei reicht das Spektrum dieser Lösungen von der Erstellung konventioneller Score Cards bis hin zu intelligenten Verfahren wie der Mustererkennung zur Identifikation kritischer Lieferanten.

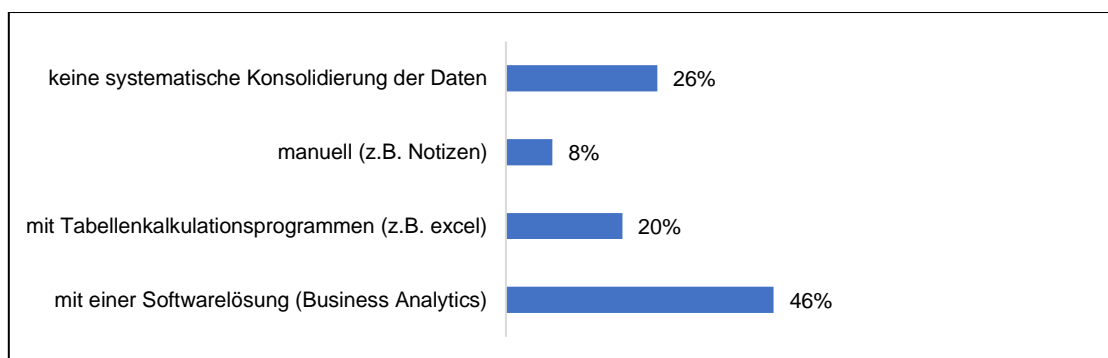


Abbildung 18: Datenkonsolidierung für eine vollständige Risikobewertung

Fehlen jedoch die system- und datenspezifischen Voraussetzungen, dann ist auch die beste Softwarelösung zur Wissensgenerierung wertlos. Eine durchgeführte Risikobewertung ist dann kaum belastbar. Die Identifikation und Initiierung von Verbesserungsmaßnahmen bei kritischen Lieferanten sind somit fast unmöglich.

Ebenso wie von der IT-Systemverfügbarkeit hängt die Anzahl der von den Unternehmen überwachten Risikoarten auch von der Datenverfügbarkeit und -qualität ab. Abbildung 19 zeigt den Einfluss der Datenqualität auf das Risikoportfolio der Studienteilnehmer. Der gemeinsame Effekt aller Einflussfaktoren auf das Risikoportfolio wird in Kapitel 4.1 beschrieben.

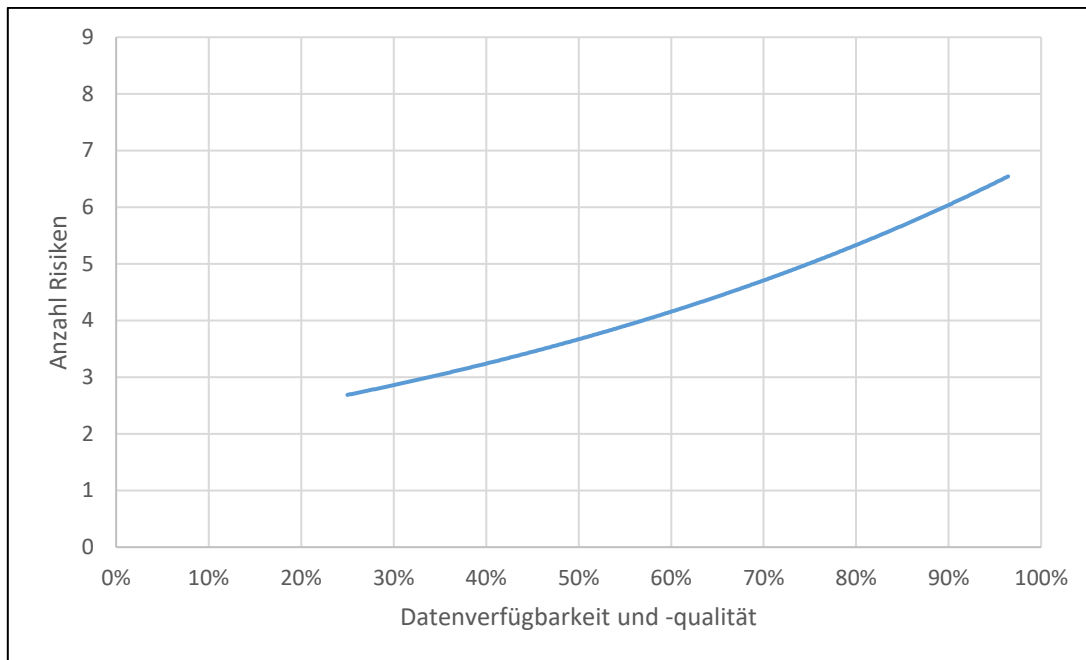


Abbildung 19: Anzahl betrachteter Risiken in Abhängigkeit von Datenverfügbarkeit und -qualität

3.5. Der TSM Workflow

Die Implementierung eines qualifizierten Lieferantenmanagements besteht nicht nur aus der Umsetzung einzelner Bausteine. Neben der Einführung bestimmter Bausteine fordern Normen (z.B. 9001:2015 und 31000:2009) auch durchgängige Workflows, die die Bausteine miteinander verknüpfen. Gesetzliche Vorgaben wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verlangen darüber hinaus Daten- und Prozessmodelle, die u.a. eine präventive Risikobewertung, Gremien, Rollenmodelle und Reports umfassen.

Dahingehend muss der Umsetzungsgrad der Bausteine nochmals kritisch hinterfragt werden (vgl. Kapitel 1.2), wenn man die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bausteinen betrachtet. Die Bausteine eines durchgängigen Lieferantenmanagements unterliegen einer logischen Reihenfolge, da sie aufeinander aufbauen. Nur so kann die erforderliche Prozessabfolge eines durchgängigen Lieferantenmanagements sichergestellt werden.

Dieser Workflow beginnt mit der Informationsbeschaffung, gefolgt von einer Entscheidungsfindung, um beschlossene Maßnahmen durchzuführen und daraus Optimierungspotenziale für das Lieferantenmanagement abzuleiten (vgl. Kapitel 1.1). Die Abbildung 20 zeigt, dass die Bausteine der Informationsbeschaffung bei 98 Prozent der Unternehmen vorhanden sind. Über bereichsübergreifende Gremien und Eskalationsmodelle zur Entscheidungsfindung verfügen 82 Prozent der Unternehmen, wobei nicht alle von ihnen auch die Voraussetzungen einer Informationsbeschaffung im Workflow erfüllen. Lediglich 57 Prozent der Studienteilnehmer setzen beide Anforderungen um.

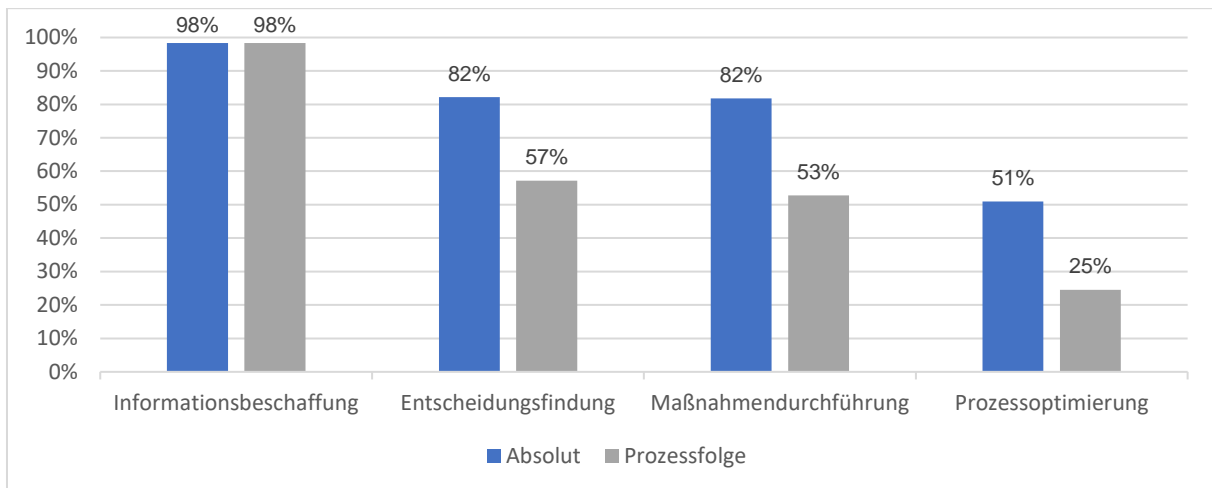


Abbildung 20: Unternehmen mit Bausteinen in durchgängiger Prozessabfolge

Im Fall des folgenden Bausteins zur Maßnahmendurchführung wird die Problematik noch deutlicher. Nach eigenen Angaben führen 82 Prozent der Unternehmen Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung durch. Jedoch beschaffen nur 53 Prozent der Unternehmen kontinuierlich Informationen über Lieferanten und verfügen gleichzeitig über bereichsübergreifende Gremien und Eskalationsmodelle zur Entscheidungsfindung. Dieser Umstand wirft für die verbleibenden 47 Prozent der Unternehmen die Frage auf, auf welcher Grundlage bei diesen über Maßnahmen bei kritischen Lieferanten entschieden wird. Wie können effiziente und nachhaltige Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung initiiert werden, wenn nach eigenen Angaben keine Informationen erfasst und Entscheidungen nicht bereichsübergreifend abgestimmt werden?

Letztlich geben 51 Prozent der Unternehmen an, den Baustein zur internen Prozessoptimierung zu besitzen. Alle aufgeführten Bausteine des Workflows werden jedoch nur bei 25 Prozent aller Unternehmen in der durchgängigen Prozessfolge umgesetzt. Auch hier stellt sich die Frage, auf welcher Basis bei den verbleibenden 75 Prozent der Unternehmen die Optimierungspotenziale der eigenen Schnittstellenprozesse zur Lieferantenbasis ermittelt werden.

Diese unstetige Anwendung der Bausteine des ganzheitlichen Lieferantenmanagements hat mehrere Gründe. Das Lieferantenrisikomanagement erfolgt nach wie vor meist reaktiv verbunden mit einer häufig individuellen Vorgehensweise einzelner Unternehmensbereiche. Bei Lieferantendefiziten sind Rollen und Verantwortung nicht standardisiert und ressourcensparend abgestimmt. Formelle und informelle Informationsquellen werden nicht bereichsübergreifend zusammengeführt. Eine analoge Dokumentation ist immer noch weit verbreitet.

Verfügbare Software und Daten sind oft historisch gewachsen (vgl. Kapitel 3.2 und 3.4). Eine durchgängige Datenbasis fehlt deshalb oft. In den IT-Systemen existieren Redundanzen und zu oft auch inkonsistente Daten und Informationen über die Lieferanten. Ein weit verbreiteter und individueller Einsatz von Tabellenkalkulationsprogrammen wie Excel ist dem Informationsfluss innerhalb des Workflows eines durchgängigen Lieferantenmanagements sicher auch nicht dienlich. Die Folge ist, dass keine entsprechenden Daten zur Verfügung stehen und somit Wissen über die Lieferantenbasis fehlt, auf dessen Grundlage eine bereichsübergreifende Entscheidungsfindung mit anschließender Umsetzung von Maßnahmen erfolgen kann.

3.6. Präventive Risikobewertung

Risikoprävention beginnt mit der Beurteilung von Lieferanten im Rahmen einer Materialgruppenstrategie. Materialgruppenstrategien scheinen jedoch nur die Hälfte der Unternehmen zu besitzen (Abbildung 21). Ein Drittel gibt zumindest an, die Einführung von Materialgruppenstrategien bzw. die Risikobewertung von Lieferanten in diesem Zusammenhang zu planen.

Durch eine standardisierte und frühzeitige Integration von Lieferanten in die eigenen Unternehmensabläufe können mögliche Defizite in der späteren Zusammenarbeit vermieden werden. Deshalb sind eine Lieferantenauswahl und ggf. entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der Lieferantenauswahl dringend angeraten. Die überwiegende Anzahl der Unternehmen (79 Prozent) bewertet ihre Lieferanten während der Nominierung. Um dabei den Fokus auch auf die Leistungsfähigkeit der Lieferanten zu legen, darf der angebotene Preis nicht das einzig vorherrschende Auswahlkriterium sein.

Um mögliche Defizite beim Lieferanten rechtzeitig erkennen zu können, ist es unverzichtbar, die erho-benen Leistungsdaten für alle Lieferanten in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Aus Abbildung 21 geht hervor, dass ein Drittel der Unternehmen die Leistungsdaten nur unregelmäßig oder erst bei auf-tretenden Defiziten betrachtet. Damit ist eine Risikoprävention per se ausgeschlossen. Nur die Hälfte der Unternehmen erfasst die Leistungsdaten kontinuierlich. In welcher Form diese bei den Unternehmen zur Risikoprävention zur Anwendung kommen, wird folgend beschrieben.

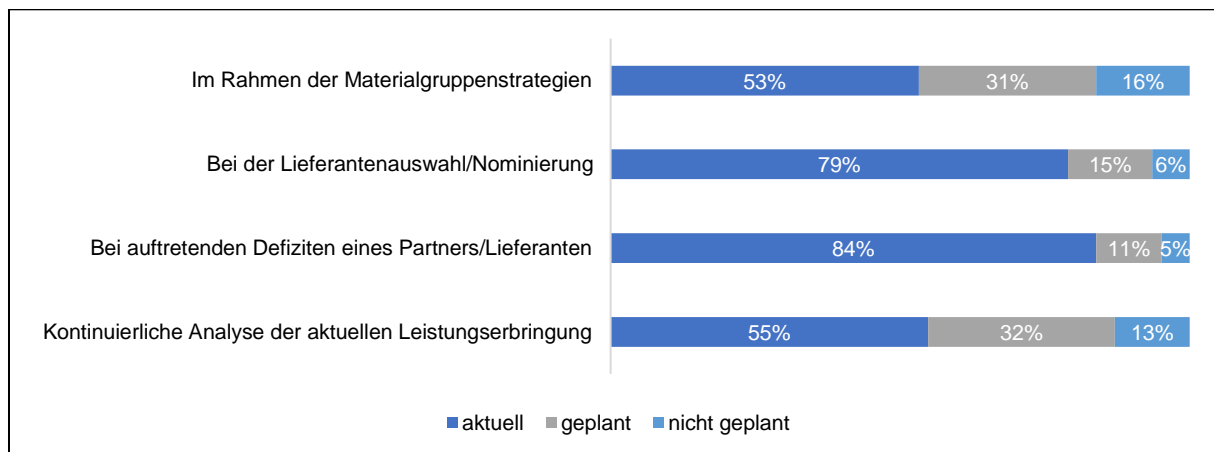


Abbildung 21: Umfang und Zeitpunkt der Risikobewertung

Für eine präventive Risikobewertung sind neben den Daten aus vergangenen Zeitperioden und der aktuellen Zeitperiode auch zukunftsbezogene Daten aus Trendanalysen und Prognosen zu verwenden. Es zeigt sich jedoch, dass nur 20 Prozent der Unternehmen auf Trend- und Prognosemodelle zurückgreifen (Abbildung 22). Dabei lassen sich gerade durch solche Ansätze frühzeitig effiziente Korrekturmaßnahmen einleiten, sodass wesentlich kostenintensivere und zeitaufwändigere Maßnahmen bei auf-tretenden Defiziten entfallen.

Das Fehlen von belastbaren Trend- und Prognoseberechnungen liegt auch in der fehlenden Datenver-fügbarkeit und -qualität begründet (vgl. Kapitel 3.4). Dabei sollten die aktuellen Krisen und Risiken die Unternehmen eher zu einer präventiven und vorausschauenden Vorgehensweise veranlassen.

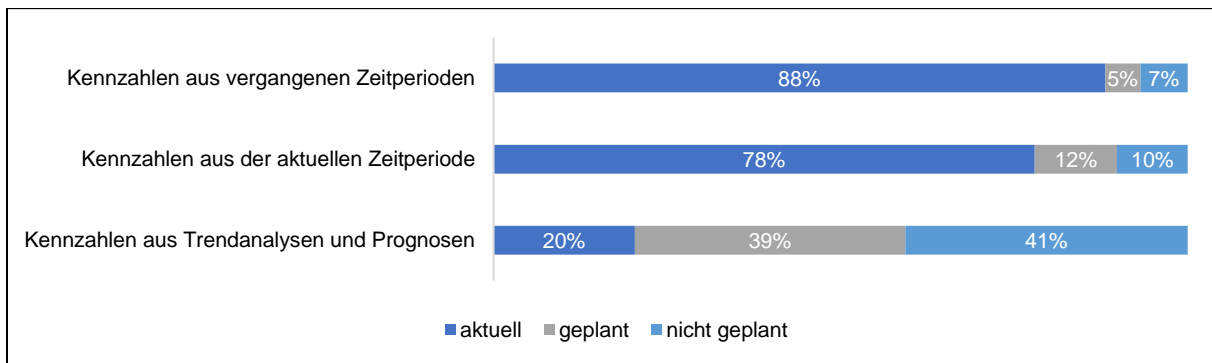


Abbildung 22: Datenverwendung zur Risikobewertung

Die Betrachtung von Leistungsdaten muss im Rahmen eines präventiven Ansatzes für alle Lieferanten durchgeführt werden. In Abbildung 23 wird jedoch deutlich, dass nur ein Viertel der Unternehmen alle Lieferanten im Fokus hat. Zwei Drittel der Unternehmen betrachten nur ausgewählte Lieferanten. Aufgrund der unzureichenden Methoden und Ressourcen ist es diesen Unternehmen nicht möglich, alle Lieferanten effizient zu bewerten. Hinzu kommt, dass die Auswahl der betrachteten Lieferanten mehr denn je von nicht leistungsbeschreibenden Kriterien abhängig gemacht wird. Dabei betrachten 68 Prozent den Umsatz (Einkaufsvolumen), der jedoch keinerlei Aussage über die Leistungsfähigkeit bzw. das Risiko des Lieferanten macht.

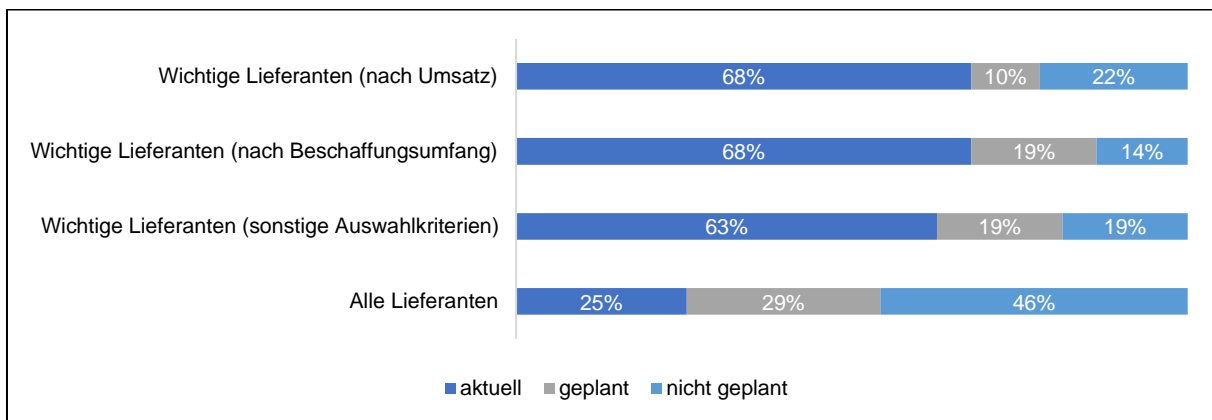


Abbildung 23: Betrachtetes Lieferantenportfolio zur Risikobewertung

Warum werden nicht alle Lieferanten präventiv bewertet? Der manuelle Aufwand für eine Bewertung aller Lieferanten ist zu hoch. Neben der Datenqualität fehlen in den Unternehmen die Methoden zur automatisierten Risikobewertung, um einen vollständigen Überblick über die aktuelle und zukünftige Leistungsfähigkeit der Lieferantenbasis zu erhalten. Dabei sind moderne, intelligente Analysemethoden bereits heute in der Lage, automatisch alle Lieferanten zu bewerten. Ungefähr die Hälfte der Unternehmen gibt an, Methoden zur (teil-) automatisierten Risikobewertung anzuwenden (Abbildung 24). Diese Unternehmen erreichen einen deutlichen höheren Grad in einer vollständigen und präventiven Risikobewertung. Zudem besitzen sie auch einen wesentlich höheren Umsetzungs- und Reifegrad ihres Lieferantenmanagements im Vergleich zu den anderen Unternehmen.

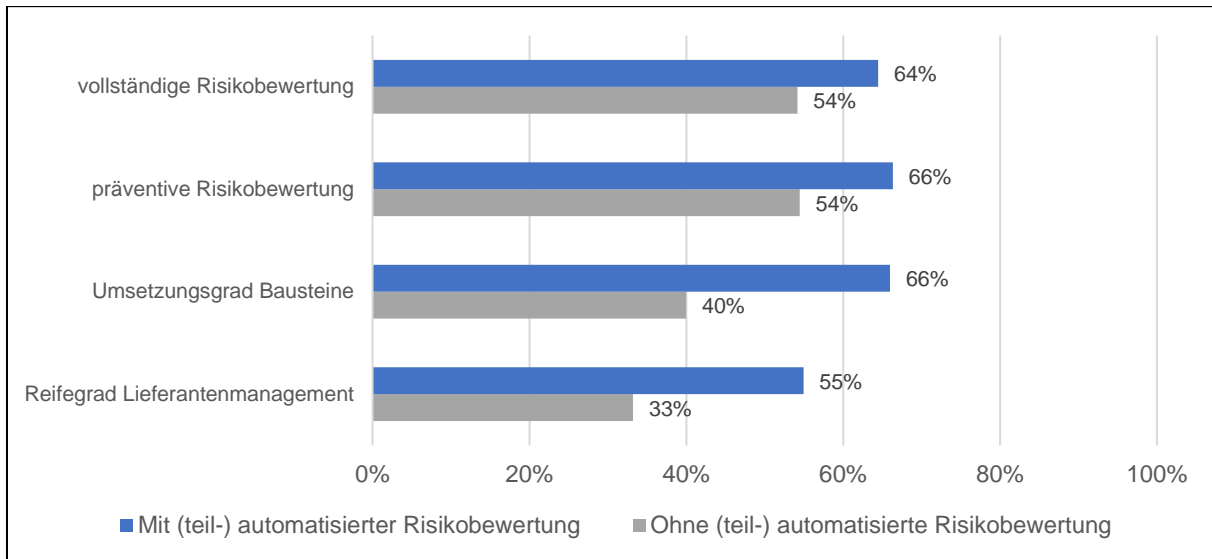


Abbildung 24: Auswirkung einer automatisierten Risikobewertung

3.7. Bereichsübergreifender Lieferantensteuerkreis

Ein bereichsübergreifendes Lieferantenmanagement bezieht bereits bei Nominierung und Auswahl von Lieferanten alle betroffenen Fachbereiche ein. Im Idealfall liegt hier eine Materialgruppenstrategie zu Grunde, um eine Risikoprävention schon beim Aufbau der Lieferantenbasis bereichsübergreifend sicherzustellen (vgl. Kapitel 3.6).

Eine präventive Risikobewertung ist allerdings nur dann effizient, wenn auch die entsprechenden Abläufe für geeignete Qualifizierungs- und Verbesserungsmaßnahmen definiert sind. Diese basieren auf standardisierten Eskalationsmodellen zu jeder vom Unternehmen als relevant betrachteten Risikoart. Die Entscheidungen des Steuerkreises basieren auf den jeweiligen Eskalationsmodellen. Die Auswertung der Risikobewertung liefert das erforderliche Wissen über die Leistungsfähigkeit der Lieferanten. Das Wissensmanagement ist die Voraussetzung, damit die Teilnehmer eines bereichsübergreifenden Steuerkreises die richtigen Maßnahmen bei kritischen Lieferanten treffen können.

Voraussetzung für eine ganzheitliche Sicht auf die Lieferantenleistung und eine entsprechende Maßnahmendefinition, ist ein abgestimmtes Vorgehen der verschiedenen Fachbereiche. Dazu zählt die Betrachtung der Daten und Kennzahlen aus den betroffenen Fachbereichen. Neben diesen harten Faktoren spielen auch weiche Faktoren (z.B. Flexibilität und Reaktionsverhalten der Lieferanten) eine entscheidende Rolle bei der Beurteilung der Lieferanten. Diese Soft Facts fließen durch das Wissen und die Erfahrungen der Teilnehmer in die Steuerkreisesentscheidungen ein.

Einen bereichsübergreifenden Steuerkreis, der die Koordination der Fachbereiche und das beschlossene Vorgehen verantwortet, besitzen nur 59 Prozent der befragten Unternehmen. Neben dem Einkauf, der mit 94 Prozent am häufigsten im Steuerkreis vertreten ist, werden zunehmend auch das Qualitätsmanagement und die Logistik in Entscheidungen zur Lieferantenentwicklung einbezogen (Abbildung 25). Am Entscheidungsprozess sind im Steuerkreis durchschnittlich 3,4 Fachbereiche beteiligt.

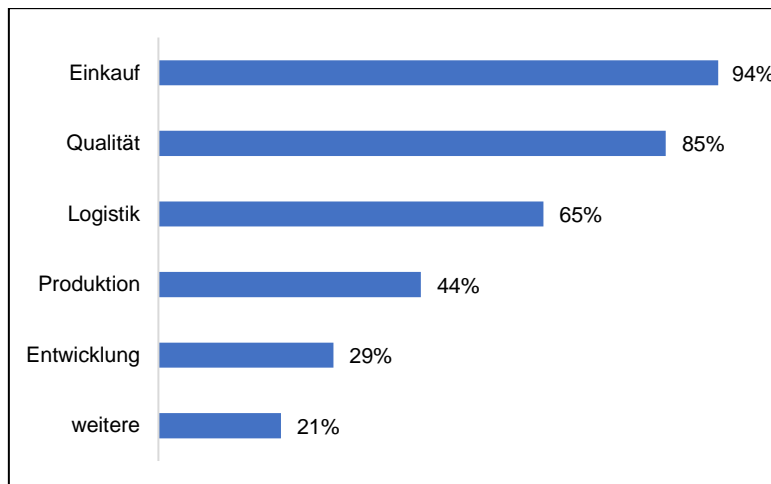


Abbildung 25: Zusammensetzung des Lieferantensteuerkreises

Wie Abbildung 26 zeigt, wird der Mehrwert eines Steuerkreises von den Unternehmen erkannt. Er wird von der überwiegenden Anzahl der Unternehmen zur bereichsübergreifenden Koordination von Prozessverbesserungen und Eskalationsmaßnahmen genutzt. Auffällig ist die deutliche Trennung von Risikomanagement und Preisverhandlungen.

Die Wiederherstellung bzw. Sicherstellung der Leistungsfähigkeit von Lieferanten sollte im ersten Schritt ohne monetäre Zielsetzungen angegangen werden, um einer partnerschaftlichen Diskussion und Umsetzung gemeinsamer Prozessverbesserungen nicht entgegenzuwirken.

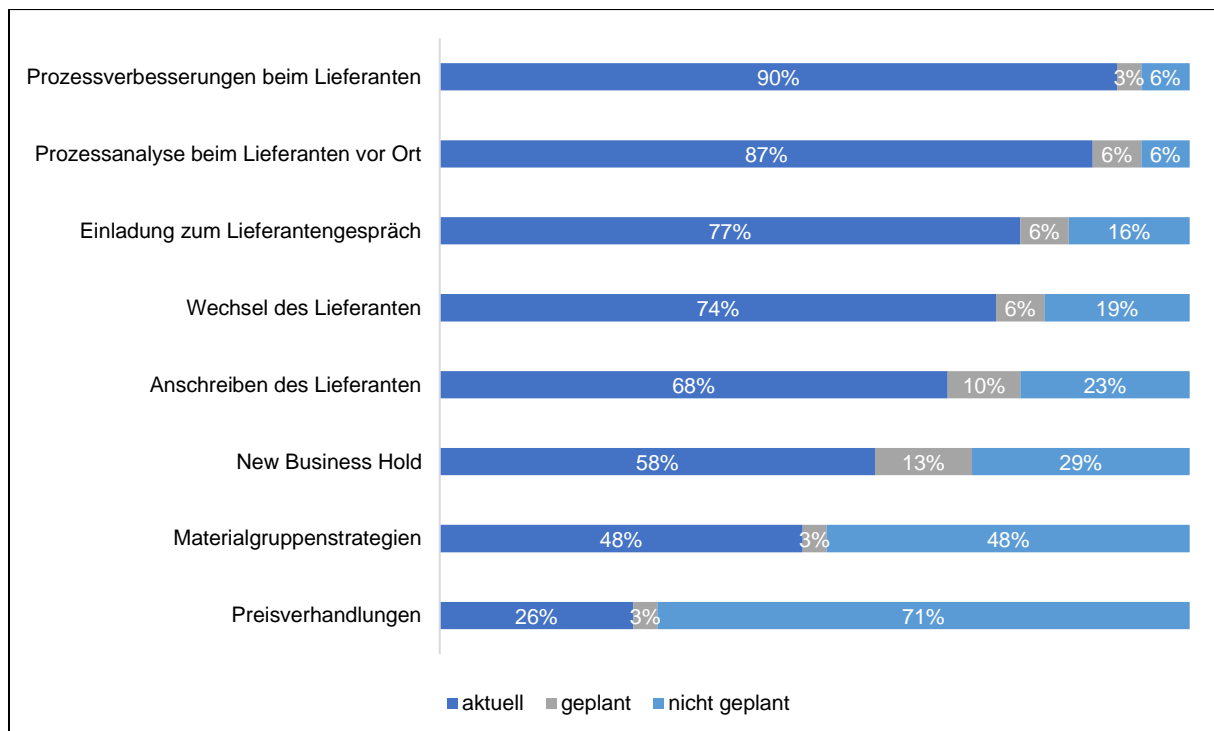


Abbildung 26: Aufgaben und Kompetenzen des Lieferantensteuerkreises

Bei der Hälfte der Unternehmen tagt der Steuerkreis regelmäßig im wöchentlichen oder monatlichen Rhythmus, um frühzeitig Leistungsdefizite bei Lieferanten zu identifizieren und geeignete Maßnahmen einzuleiten. In den anderen Unternehmen finden die Zusammenkünfte in größeren zeitlichen Abständen oder nur bei Bedarf statt, sodass jeglicher präventive Charakter der Maßnahmen verloren geht. Somit kann dann lediglich von einem reaktiven Vorgehen, ähnlich einer Task Force, ausgegangen werden.

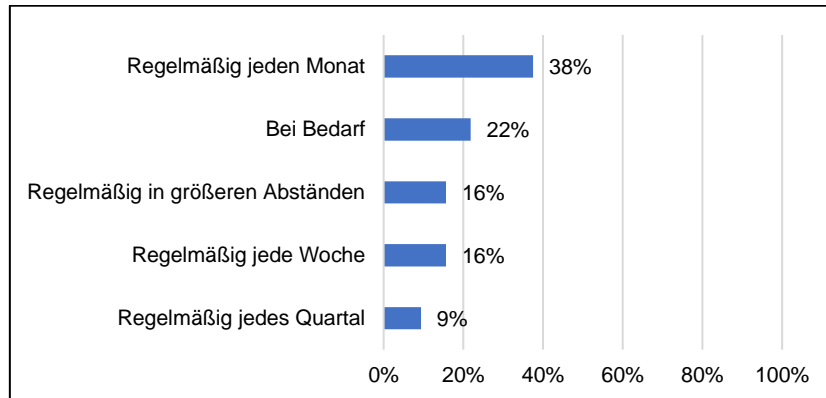


Abbildung 27: Sitzungszyklus des Lieferantensteuerkreises

3.8. Lieferantenentwicklung

Die Anzahl standardisierter und bereichsübergreifender Projekte zur Lieferantenentwicklung ist wie bereits in Kapitel 1.2 beschrieben rückläufig. Ein Viertel der Unternehmen gibt an, keine Projekte durchzuführen (Abbildung 28). Daraus lässt sich sicherlich nicht ableiten, dass diese Unternehmen keine Verbesserungsmaßnahmen mit Lieferanten durchführen. Jedoch folgen diese Unternehmen keinem durchgängigen Workflow, bei dem die Maßnahmen auf einer kontinuierlichen Lieferantenbewertung und bereichsübergreifend abgestimmten Eskalationsmodellen basieren. Prävention und Effizienz der Maßnahmen müssen dadurch in Frage gestellt werden.

Zwei Drittel der Unternehmen führen nur zehn Projekte pro Jahr durch. Dies ist im Bezug zur Größe der Lieferantenbasis eine auffällig geringe Anzahl. Nur sieben Prozent der Unternehmen initiieren eine plausible Anzahl von standardisierten Verbesserungsprojekten bei Lieferanten vor Ort. Diese Unternehmen besitzen zum größten Teil auch einen durchgängigen Workflow mit den Bausteinen Lieferantenbewertung und -steuerkreis.

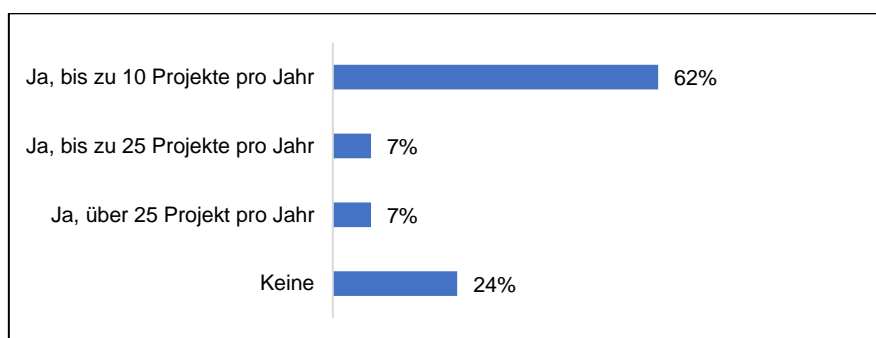


Abbildung 28: Anzahl Projekte zur Lieferantenentwicklung

Gerade bei auftretenden Lieferantendefiziten ist ein bereichsübergreifend abgestimmtes Vorgehen besonders wichtig. Es ist entscheidend, unternehmensintern abgesprochen zu sein, sodass die Lieferantenentwicklung die verschiedenen Ziele der betroffenen Fachbereiche berücksichtigen kann. Nur so können mit dem Lieferanten effiziente Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden. Dies wird von 90 Prozent der Unternehmen auch so erkannt (Abbildung 29).

Alle Unternehmen mit einer plausiblen Anzahl von Projekten führen diese bereichsübergreifend abgestimmt durch. Sie erreichen damit eine nachhaltige Umsetzung der vereinbarten Verbesserungsmaßnahmen.

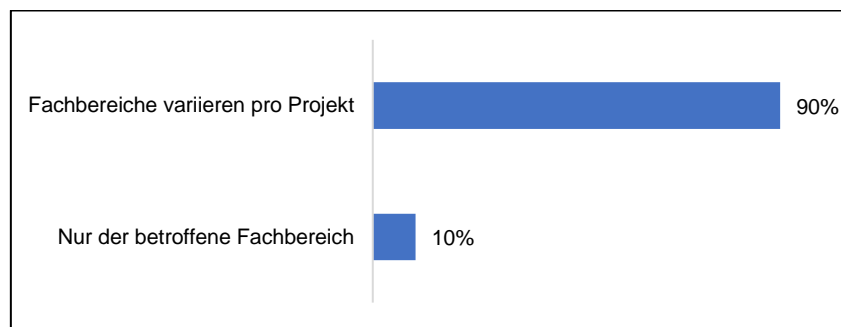


Abbildung 29: Teilnehmer von Projekten zur Lieferantenentwicklung

3.9. Lessons Learned

Die Unternehmen haben mittlerweile erkannt, dass sie für eine leistungsfähige Lieferantenbasis die entsprechenden Vorleistungen erbringen müssen. In dem Zusammenhang geben die Studienteilnehmer an, dass durchschnittlich 34 Prozent der Lieferantendefizite aufgrund fehlender Vorleistungen des eigenen Unternehmens entstehen (Abbildung 30). Ein Drittel der Unternehmen gibt sogar an, dass fast 50 Prozent der erforderlichen Vorleistungen fehlen. Dies bedeutet, dass grundlegende Defizite in den Schnittstellenprozessen zur Lieferantenbasis bestehen. Diese können durch eine systematische Auswertung der durchgeführten Verbesserungsprojekte bei kritischen Lieferanten identifiziert werden.

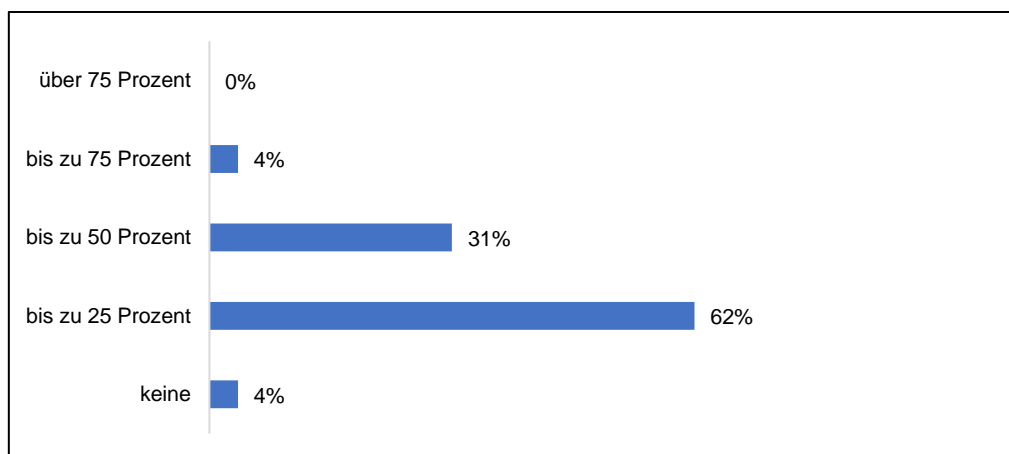


Abbildung 30: Anteil der Lieferantendefizite aufgrund fehlender Vorleistung

Von den Studienteilnehmern wird angegeben, dass sich das Fehlen von Vorleistungen ihrerseits nicht auf Einzelfälle beschränkt. Trotz der offensichtlichen Kenntnis um diese Situation, verfügen nur 29 Prozent der Unternehmen über ein standardisiertes Vorgehen, um Erfahrungen aus Lieferantenprojekten für die Verbesserung ihrer eigenen Prozesse zu nutzen (Abbildung 31).

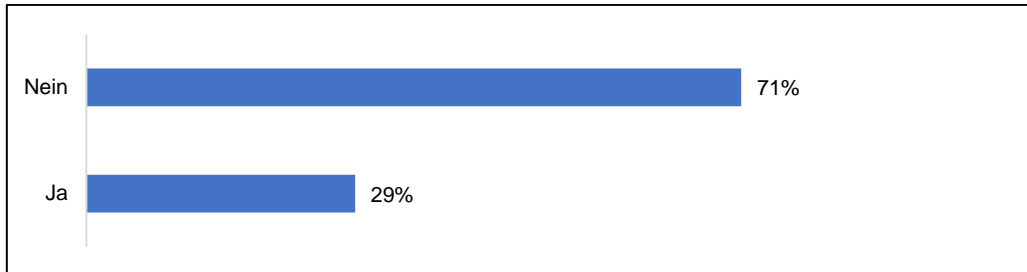


Abbildung 31: Unternehmen mit standardisiertem Lessons Learned

Durch die Optimierung der Schnittstellen zwischen Abnehmer und Lieferant lassen sich systematisch Prozess- und Kostenvorteile ableiten (z.B. Optimierung der Abrufsystematik). Hier liegt ein gewaltiges Potenzial, das eigene Lieferantenmanagement und die damit verbundenen Prozesskosten zu optimieren. Diese Prozesskosten sind nicht lieferantenverursacht und können durch die kontinuierliche Verbesserung der eigenen Schnittstellenprozesse gesenkt werden. Vor diesem Hintergrund ist es nicht nachvollziehbar, dass nur so wenige Unternehmen versuchen, die interne Prozessoptimierung umzusetzen.

4. Mehrwert eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements

4.1. Krisen- und Risikoprävention durch Datenkonsolidierung

Die Krisen- und Risikoprävention stellt den größten Mehrwert eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements dar. Eine frühzeitige Identifikation von Risiken und die Möglichkeit, rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen, haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Resilienz der Lieferketten. Neben einer robusten Teileverfügbarkeit wird der Aufwand zur Absicherung bzw. Wiederherstellung der Lieferfähigkeit minimiert.

Einerseits hängt die präventive Ausrichtung des Lieferantenmanagements vom Umsetzungsgrad seiner Bausteine und seinem Reifegrad ab (vgl. Kapitel 1.2 und 2.2). Damit werden die strukturellen und prozessualen Voraussetzungen für eine rechnergestützte Umsetzung des Lieferantenmanagements erfüllt.

Andererseits wird durch den effizienten Einsatz geeigneter IT-Systeme sowie einer hohen Datenverfügbarkeit und -qualität eine wesentlich höhere Krisen- und Risikoprävention erreicht (vgl. Kapitel 3.3 und 3.4). Bereits eine automatisierte Risikobewertung führt zu einer wesentlich präventiveren Ausprägung des Lieferantenmanagements (vgl. Kapitel 3.6). Abbildung 32 beschreibt den gestuften Prozess zu einer optimalen Krisen- und Risikoprävention im Lieferantenmanagement.

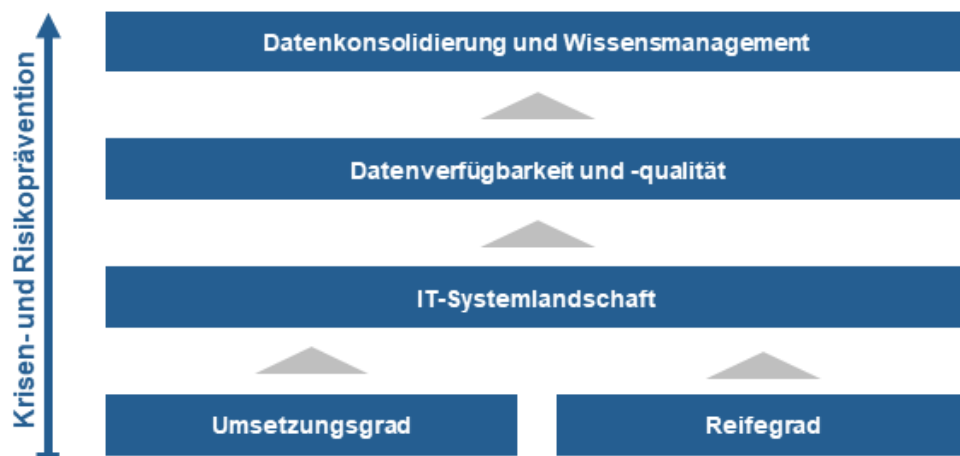


Abbildung 32: Der Weg zur optimalen Krisen- und Risikoprävention

Die Abbildung 33 zeigt den Einfluss der IT-Systeme, Datenverfügbarkeit und Datenkonsolidierung auf den Präventionsindex. Der Präventionsindex beschreibt die durch Rechnerunterstützung maximal mögliche Erreichbarkeit von Krisen- und Risikoprävention.

So zeigt die Abbildung, dass eine effiziente IT-Systemlandschaft den größten Einfluss auf den Präventionsindex besitzt. Dies erklärt sich dadurch, dass die IT-Systeme die Basis zur Generierung der benötigten Daten sind. Die erforderlichen Daten sind den vorhandenen IT-Systemen zu entnehmen. Gegebenenfalls muss die IT-Landschaft um weitere IT-Systeme ergänzt werden, um die datentechnischen Voraussetzungen zur Krisen- und Risikoprävention zu erfüllen. Ohne geeignete IT-Systeme sind die folgenden Schritte im Datenmanagement nicht möglich.

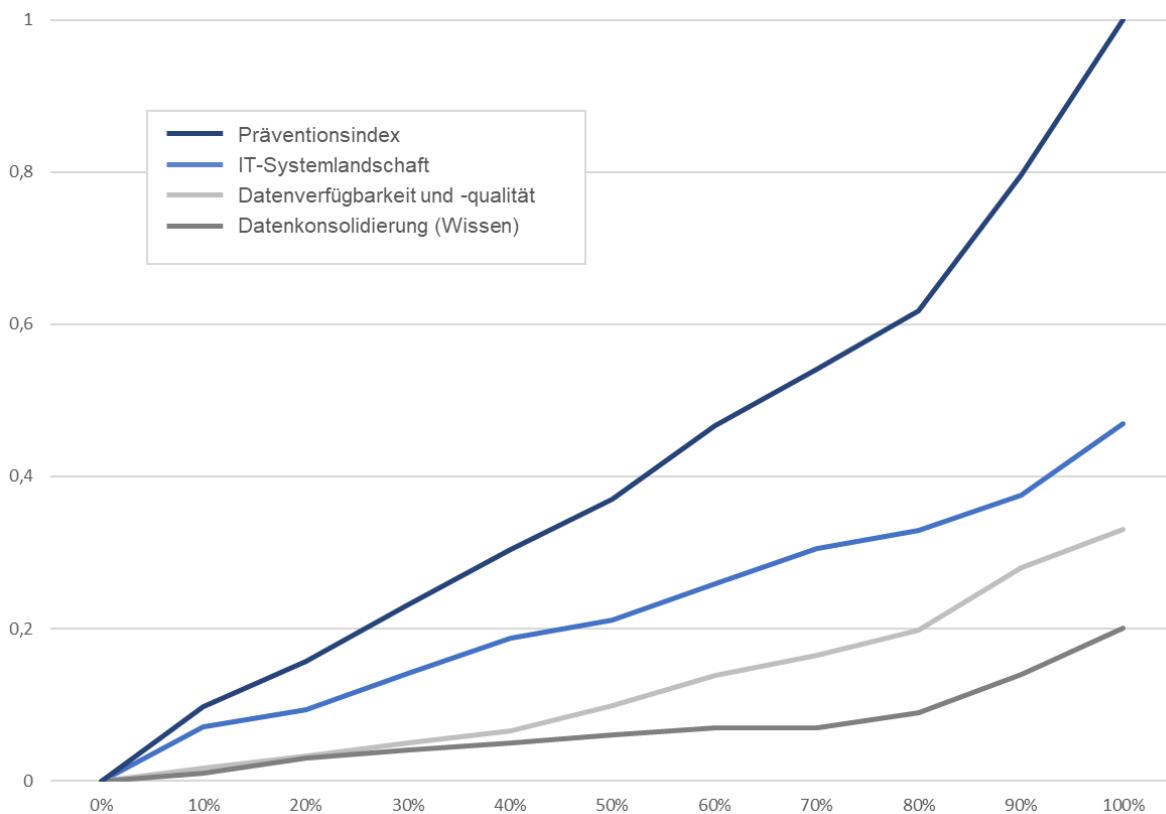


Abbildung 33: Präventionsindex

Die Entscheidungsgrundlage bei Lieferantendefiziten und drohenden Risiken ist nur so gut wie die Daten, auf denen sie basiert. Die Qualität und die effiziente Nutzung der Daten besitzen einen weiteren, signifikanten Einfluss auf den Präventionsindex.

Erst durch die Konsolidierung der Daten zu Wissen kann der maximale Präventionsindex erreicht werden. Dies wird von fast allen Studienteilnehmern erkannt (vgl. Abbildung 35). Das erlangte Wissen macht eine frühzeitige Identifikation von kritischen Lieferanten sowie eine schnelle Entscheidung und Initiierung von Maßnahmen möglich. Mit der Datenkonsolidierung endet somit der Weg zum höchsten Niveau erreichbarer Krisen- und Risikoprävention.

4.2. Lieferantenmanagement im Rahmen der digitalen Transformation

Zukünftige Geschäftsmodelle basieren zunehmend auf Informations- und Kommunikationstechnologien wie Social Media, Big Data und vernetzten Systemen wie Industrie 4.0. Die ehemals eindeutige Branchenzugehörigkeit der Unternehmen löst sich auf. Damit wandeln sich bestehende Lieferantenstrukturen zu branchenübergreifenden Partnernetzwerken.

Das ist von zentraler Bedeutung, da bereits heute im Durchschnitt mehr als 70 Prozent der Wertschöpfung von Lieferanten erbracht werden. Zukünftig wird in Industrie und Handel die Abhängigkeit von Partnern bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse und -modelle stark zunehmen. Der externe Anteil der Leistungserbringung wird somit weiter steigen.

Digitale Geschäftsmodelle bestehen aus immateriellen Umfängen wie Daten, Software und Services, die einen bedeutenden Anteil an den Produktfunktionen und somit dem Geschäftserfolg besitzen. Zukünftige Produkte setzen sich neben den physischen Komponenten aus Apps, Infrastruktur und Kooperationen zusammen (Abbildung 34). Für die Beschaffung von digitalen Umfängen müssen die Einkaufs- und Beschaffungsfunktionen ebenfalls digitalisiert werden. Das gilt folgerichtig dann auch für das Lieferanten- und Risikomanagement.

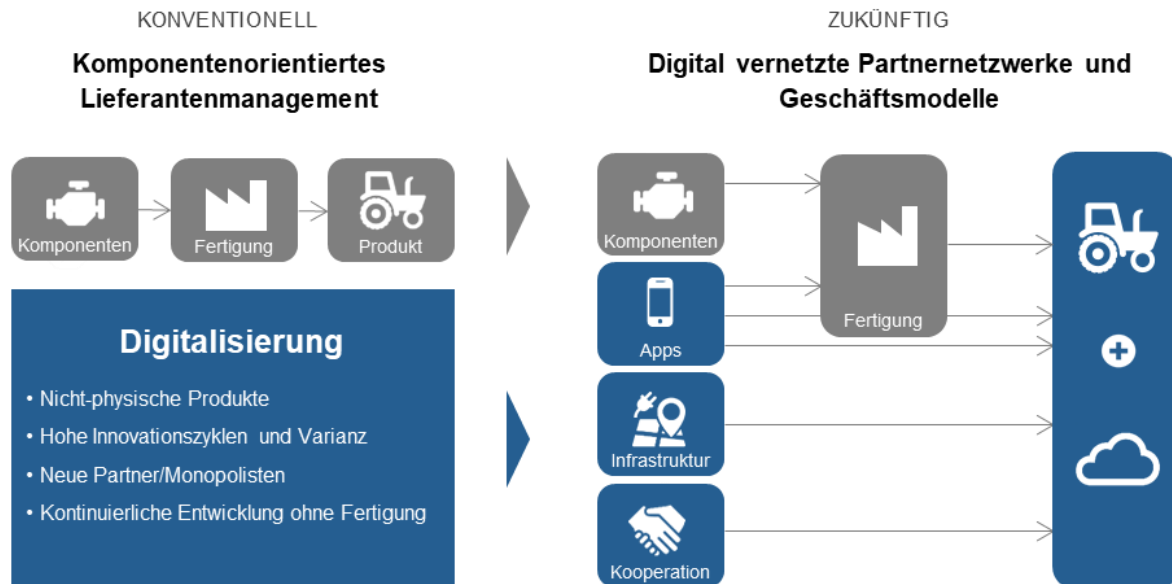


Abbildung 34: Wandel zu digitalisierten Geschäftsmodellen und Partnernetzwerken

Die Gestaltung und Steuerung neuer, branchenübergreifender Partnernetzwerke stellen einen zunehmend erfolgskritischen Faktor im Unternehmen dar. Die daraus resultierenden Herausforderungen machen ein Umdenken in fast allen an der externen Wertschöpfung beteiligten Unternehmensbereichen erforderlich. Die Anfänge der Digitalisierung in Industrie und Handel erfolgten bereits in den 70er Jahren durch die Transformation analoger Informationen in digitale Daten zur rechnergestützten Verarbeitung.

Im Bereich des Supply Chain Managements sind erste Formate zum Datenaustausch (EDI), Einkaufssysteme (SRM) und Analyseverfahren (Spendanalysen) entstanden. Heute wird unter Digitalisierung die Vernetzung verschiedener, bereichsübergreifender IT-Systeme und der Austausch von großen Datenmengen in Echtzeit verstanden. Die Digitalisierung bestehender Einkaufs- und Beschaffungsprozesse hat eine Automatisierung wiederkehrender Aufgaben und eine Effizienzsteigerung zum Ziel.

Im konventionellen Bereich erlaubt die Digitalisierung vorhandener Geschäftsprozesse eine betriebswirtschaftliche Abwägung. Spätestens bei der Einführung digitalisierter Geschäftsmodelle ist die digitale Transformation des Unternehmens jedoch unumgänglich.

Ein wesentliches Ziel der digitalen Transformation ist eine Automatisierung und Effizienzsteigerung der Abläufe auch vor dem Hintergrund eines zunehmenden Fachkräftemangels. Basis der digitalen Transformation sind Datenmodelle. Welchen Mehrwert die Studienteilnehmer in der Datenkonsolidierung bzw. in der Wissensgenerierung sehen, zeigt die Abbildung 35.

Von allen Studienteilnehmern (98 Prozent) wird die Wissensbasis als eine wichtige Voraussetzung für die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Lieferanten gesehen. Auch das bereichsübergreifend abgestimmte Auftreten gegenüber Lieferanten wird von 89 Prozent der Studienteilnehmer als Mehrwert einer Datenkonsolidierung erkannt. Das Wissensmanagement ermöglicht eine effiziente Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensbereichen und gegenüber den Lieferanten.

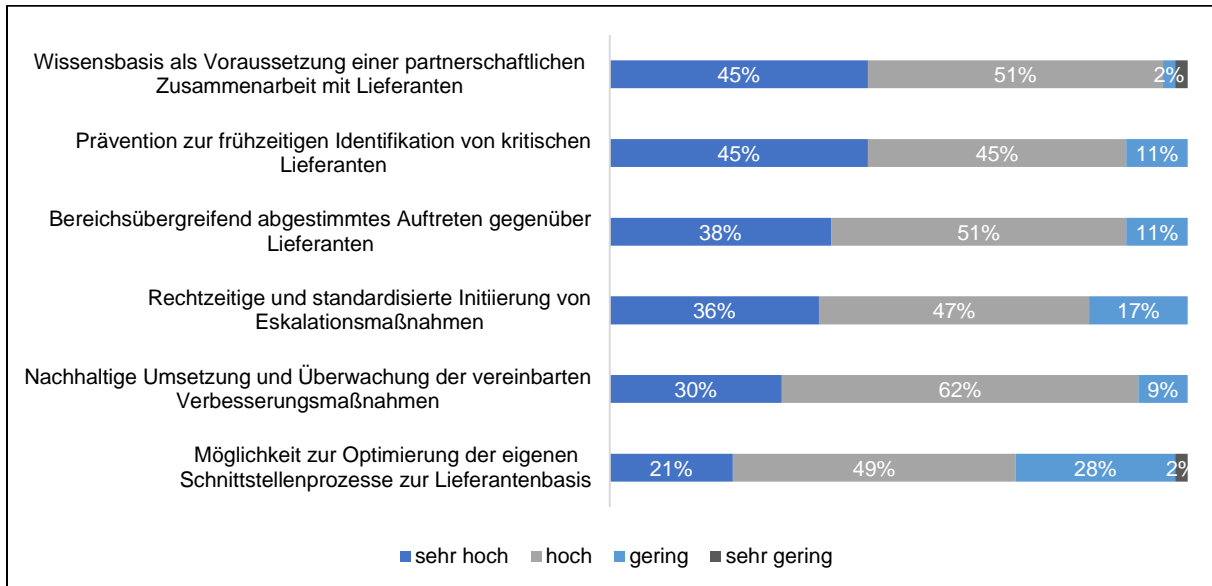


Abbildung 35: Mehrwert durch Datenkonsolidierung

Ziel der Datenkonsolidierung ist es, den Aufwand zur Koordination der internen und externen Schnittstellen zu reduzieren. Beispielhaft wurde der Aufwand zur Vorbereitung eines Lieferanten-Eskalationsgespräches von den Studienteilnehmern abgefragt. Abbildung 36 zeigt, dass auf Basis der aktuellen Datengrundlage durchschnittlich ein halber Tag benötigt wird, um alle Informationen aus den verschiedenen IT-Systemen zusammenzutragen.

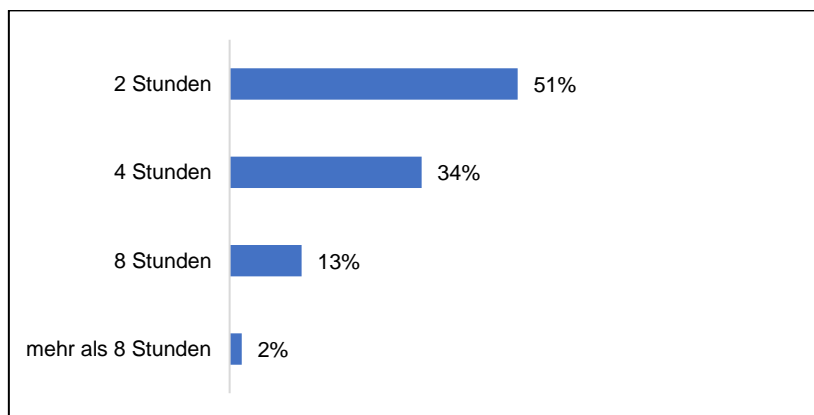


Abbildung 36: Aufwand auf Basis der aktuellen Datengrundlage

Die Studienteilnehmer wurden befragt, welche Zeitersparnis sie durch eine Konsolidierung der Daten erwarten würden. Abbildung 37 zeigt, dass eine sehr deutliche Zeitersparnis erreicht werden kann, wenn das benötigte Wissen durch eine Datenkonsolidierung bereitgestellt wird. So erwartet jedes zehnte Unternehmen eine Zeitersparnis von über 75 Prozent. Mit einer durchschnittlichen Halbierung des Aufwandes wird ein wesentlicher Beitrag zur Lösung des akuten Fachkräftemangels geleistet.

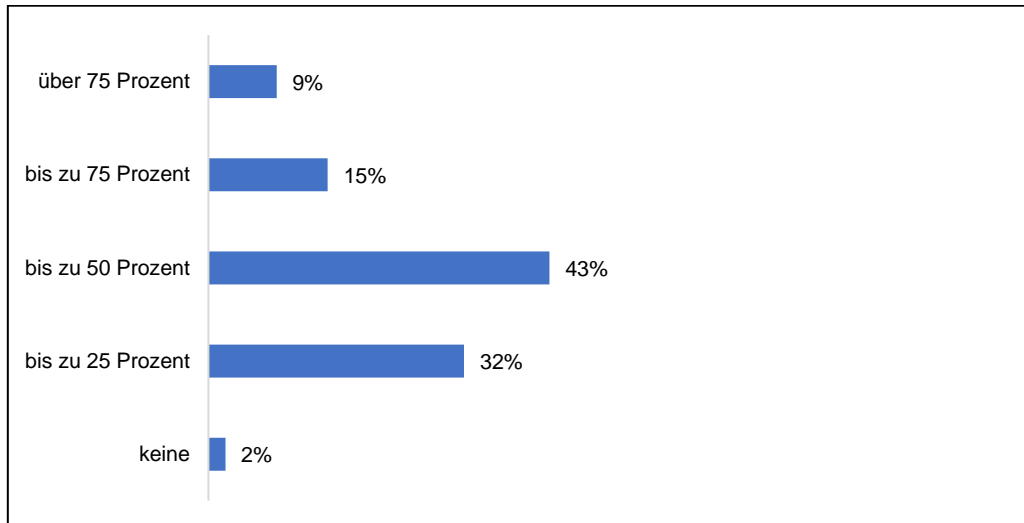


Abbildung 37: Zeitersparnis durch Datenkonsolidierung

Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und des zunehmenden Fachkräftemangels kann das bestehende Lieferantenmanagement die zukünftigen Anforderungen an eine effiziente Krisen- und Risikoprävention nicht mehr erfüllen. Die Steuerung globaler Partnernetzwerke zur Absicherung innovativer Technologien und digitaler Geschäftsmodelle erfordert neue Ansätze im Lieferantenmanagement. Nur durch eine effiziente Nutzung vorhandener Daten und IT-Systeme sind die Risiken in zukünftigen Partnernetzwerken und digitalen Geschäftsmodellen präventiv und bereichsübergreifend kontrollierbar.

4.3. Erfassung und Optimierung der lieferantenspezifischen Prozesskosten

Die Rolle des Einkaufs und der Beschaffung wandelt sich vom Materialbeschaffer zum Gestalter von Wertschöpfungsnetzwerken (vgl. Kapitel 4.2). Damit einher geht die zunehmende Forderung nach messbaren und dokumentierten Ergebnisbeiträgen der Einkaufsorganisation zum Unternehmenserfolg. Für einen Gestalter von Partnernetzwerken können sich diese Beiträge nicht nur auf Preise und Logistikkosten (Total Landed Cost) beschränken. Ganzheitliche Kostenansätze (Total Cost of Ownership) beziehen alle lieferantenspezifischen Prozesskosten mit ein. Dadurch können auch alle Aktivitäten im Wertschöpfungsnetzwerk ganzheitlich gesteuert werden. Die Prozesskosten des Lieferantenmanagements ergeben sich aus den betrieblichen Aktivitäten zur Auswahl, Integration, Steuerung und Entwicklung von Lieferanten. Hierzu zählen Audits, Task Forces, Lieferantenbesuche und weitere Projekte zur Sicherstellung bzw. Wiederherstellung der vereinbarten Lieferantenleistung.

Die Risikoprävention hat einen großen Einfluss auf die Prozesskosten. Der präventive Ansatz eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements vermeidet hohe Leistungsdefizite und Fehler bei Lieferanten. Bei kritischen Lieferanten wird die Leistungserbringung verbessert und damit der Steuerungsaufwand und die Korrekturmaßnahmen minimiert. Dazu ist ein koordiniertes Vorgehen im eigenen Unternehmen entscheidend. Durch die Optimierung der Schnittstellen zwischen Abnehmer und Lieferant lassen sich zudem weitere Kostenvorteile herleiten (vgl. Kapitel 3.9). Damit kann das Lieferantenmanagement einen wesentlichen Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg liefern. Das Vorurteil, dass ein Risikomanagement nur Kosten verursacht, kann durch entsprechende Prozesskostenstrukturen leicht widerlegt werden.

Ein Bestandteil der lieferantenspezifischen Prozesskosten sind die Projektkosten für Qualifizierungs- und Verbesserungsmaßnahmen bei Lieferanten. Nur ein Viertel der Unternehmen erfasst diese Kosten. Dabei legen diese Unternehmen den Schwerpunkt auf Qualifizierungsmaßnahmen und Audits (Abbildung 38). Durchschnittlich werden 48 Prozent der Kostenarten erfasst. Unter Einbeziehung aller Studienteilnehmer sinkt die Quote auf nur 12 Prozent.

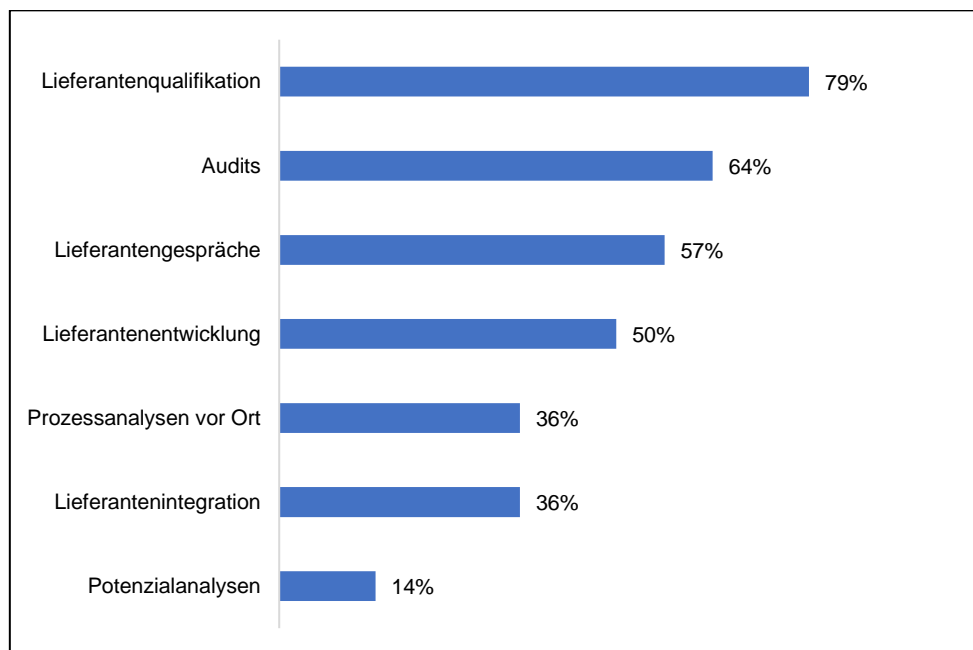


Abbildung 38: Erfassung Kosten der Lieferantenentwicklung

Zu den lieferantenspezifischen Prozesskosten zählen auch die Fehlerkosten, die durch Lieferantendefizite verursacht werden und einen Mehraufwand beim Abnehmer zur Folge haben. Ein Drittel der Unternehmen erfasst keine lieferantenspezifischen Fehlerkosten. Die anderen Unternehmen erfassen überwiegend Kosten, die durch Nacharbeit oder Verschrottung entstehen (Abbildung 39). Durchschnittlich erfassen diese Unternehmen 76 Prozent der Fehlerkosten.

Über alle Studienteilnehmer hinweg wird nur ungefähr die Hälfte der lieferantenspezifischen Fehler erfasst. Damit fehlt die Grundlage, die Fehlerkosten von den verursachenden Lieferanten zurückzufordern (Recovery). Dadurch bleibt ein wesentliches Potenzial zur unmittelbaren Steigerung der Liquidität des Unternehmens unwirksam. Zudem bleibt durch die fehlende Rückerstattung ein starkes Argument ungenutzt, die Lieferanten zur Verbesserung ihrer Leistung zu motivieren.

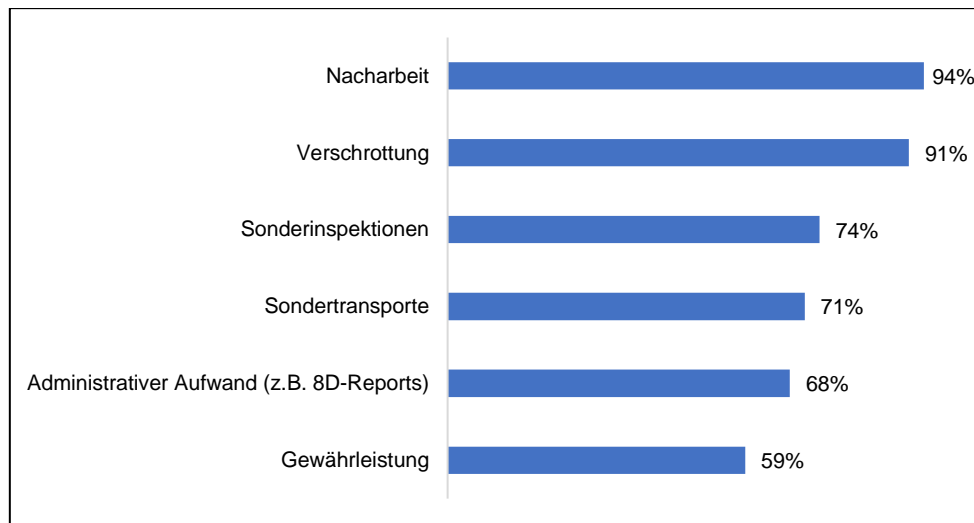


Abbildung 39: Erfassung lieferantenverursachter Fehlerkosten

Die lieferantenspezifischen Prozesskosten und die denen zugrunde liegenden Aktivitäten werden in den Unternehmen derzeit kaum erfasst. Wertvolle lieferantenspezifische Informationen für die Lieferantenbewertung gehen verloren. Durch einen TCO-Ansatz bestünde zudem noch die Möglichkeit, Lieferanten zukünftig auf Basis von Opportunitätskosten zu beurteilen bzw. auszuwählen. Unvollständige Kosteninformationen lassen keine fundierten Entscheidungen zu. Der Mehrwert eines präventiven und ganzheitlichen Lieferantenmanagements kann mit den derzeit vorhandenen Kostenstrukturen betriebswirtschaftlich kaum dargestellt werden. Erst wenn alle lieferantenspezifischen Informationen verfügbar, konsolidiert und erfolgreich ausgewertet sind, ist eine verursachungsgerechte Kostenzuweisung möglich. Auf diese Weise wird Wissen über lieferantenspezifische Prozesskosten generiert.

Den Prozesskosten steht der Nutzen eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements gegenüber. Mit seinen standardisierten Methoden bewirkt das Lieferantenmanagement eine Reduzierung der Prozesskosten durch die Vermeidung von Lieferantendefiziten und ineffizienten Prozessen an der Schnittstelle zur Lieferantenbasis. Doch nur 19 Prozent der Studienteilnehmer geben an, den Nutzen zu erfasst bzw. monetär zu bewerten. Von denen wird der Mehrwert insbesondere in der Reduktion von Nacharbeit und Ausschuss gesehen (Abbildung 40). Aber auch Folgekosten wie Rückrufe und Gewährleistungen liegen im Fokus.

Erst eine umfängliche Erfassung der einzelnen Kostenarten und des Nutzens kann den Mehrwert eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements darstellen. Aussagen zum Mehrwert des Lieferantenmanagements auf Basis unvollständiger Information, die mit den derzeitigen Kostenstrukturen und IT-Systemen gemacht werden, sind nicht valide. Diese führen leider zu oft zu falschen Aussagen, dass insbesondere ein präventives Risikomanagement nur Kosten verursache.

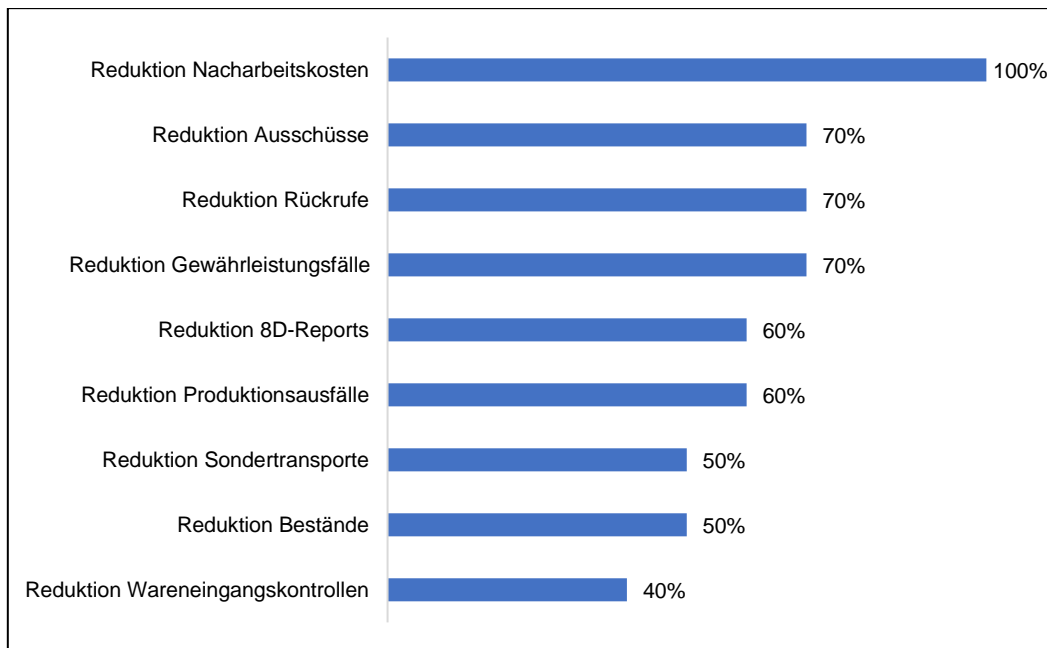


Abbildung 40: Nutzen eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements

Allein durch das präventive und bereichsübergreifend abgestimmte Vorgehen ermöglicht ein Ansatz wie Total Supplier Management eine Steigerung des EBIT um bis zu sechs Prozent. Bei Unternehmen, die Total Supplier Management eingeführt haben, konnten die Kosten für lieferantenverursachte Fehler und Sondermaßnahmen um bis zu 60 Prozent reduziert werden. Zudem wirken sich die Prozessverbesserungen auf die Materialkosten in einer Größenordnung von durchschnittlich drei Prozent aus. Der unternehmensspezifische Nutzen, der durch ein erfolgreiches Lessons Learned erreicht wird, hat eine weitere Optimierung der Prozesskosten zur Folge.

5. Fazit

Im Lieferantenmanagement existieren viele Insellösungen, die auf einer historisch gewachsenen IT-Landschaft und Tabellenkalkulationsprogrammen basieren. Ein durchgängiger Workflow entlang Lieferantenbewertung, Entscheidungsgremium, Lieferantenentwicklung und Lessons Learned ist in den meisten Unternehmen daher nicht vorhanden.

Im Lieferantenmanagement existieren viele Daten und Exceltabellen. Es fehlt jedoch eine Konsolidierung der Daten, um sich jederzeit ein vollständiges Bild über alle Lieferanten und Risiken machen zu können.

Zudem wird das Risikomanagement vornehmlich als ein Kostenfaktor betrachtet. So unterbleibt eine Neuausrichtung auf ein präventives und nachhaltiges Lieferantenmanagement leider viel zu oft. Der Nutzen wird nicht erkannt und das Risikomanagement bleibt überwiegend reaktiv.

Bei auftretenden Krisen und Risiken wird ad hoc eine Task Force zusammengestellt, mit der Folge, dass nun das operative Tagesgeschäft vernachlässigt wird und weitere Risiken entstehen. Standardisierte Abläufe sind selten vorhanden, um diesen Teufelskreis zu durchbrechen. Benötigte Methoden und Tools zur Risikoprävention sind nicht verfügbar. Es wird weiterhin mit der stumpfen Axt auf den Baum eingeschlagen. Der Baum hat aber mittlerweile einen Umfang angenommen, dass es einer Kettensäge bedarf, um diesen zu fällen. Selbst das Schärfen der Axt ist nicht mehr ausreichend, um die zunehmende Anzahl von Krisen und Risiken zu beherrschen. Auch die beste Excellösungen kann nicht ein datenoptimiertes und präventives Lieferantenmanagement ersetzen, um die gesamte Lieferkette abzusichern.

Durch das reaktive Vorgehen und fehlende Standards kommt es um den Baum herum zu einem „Chickenrun“, wobei mit Diskussionen um Zuständigkeiten und Herangehensweise weitere Zeit verloren geht. Ein schnelles Reagieren auf die Risiken wird immer schwieriger. Zudem werden durch den anwachsenden Fachkräftemangel zukünftig sehr viel weniger „Hühner“ zur Verfügung stehen.

Zunehmende Risiken und Fachkräftemangel müssen zu einer Weiterentwicklung des Risikomanagements hin zu Prävention und damit wesentlich höherer Effizienz führen. Der Nutzen des Risikomanagements muss erkannt werden.

Eine datenkonsolidierte Überwachung der gesamten Lieferantenbasis, frühzeitiges Handeln durch Risikoprävention und ein bereichsübergreifend abgestimmtes Vorgehen senken die lieferantenspezifischen Prozess- und Fehlerkosten signifikant. Dieses Kostenpotenzial muss dem Aufwand des Risikomanagements gegenübergestellt werden. Der Wertschöpfungsanteil der Lieferanten an den Produkten und Dienstleistungen der Unternehmen steigt weiter an.

Dadurch hat die durch das Risikomanagement erzielte Kostensenkung einen sehr großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Wann wird in den Unternehmen erkannt, dass ein datenoptimiertes und präventives Lieferantenmanagement kein Kostentreiber ist, sondern einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet? Wann geht ein Ruck durch die Unternehmen, die vorhanden Datenstrukturen weiterzuentwickeln und für eine effiziente Absicherung der Lieferantennetzwerke zu nutzen?

6. Studiendesign

Erhebungsumfang

An dieser Studie haben 85 Unternehmen teilgenommen. Die Unternehmen wurden sowohl persönlich angeschrieben als auch über einen Online-Fragebogen eingebunden.

Branchen

Teilnehmer der Studie waren in Europa ansässige Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen aus verschiedenen Branchen.

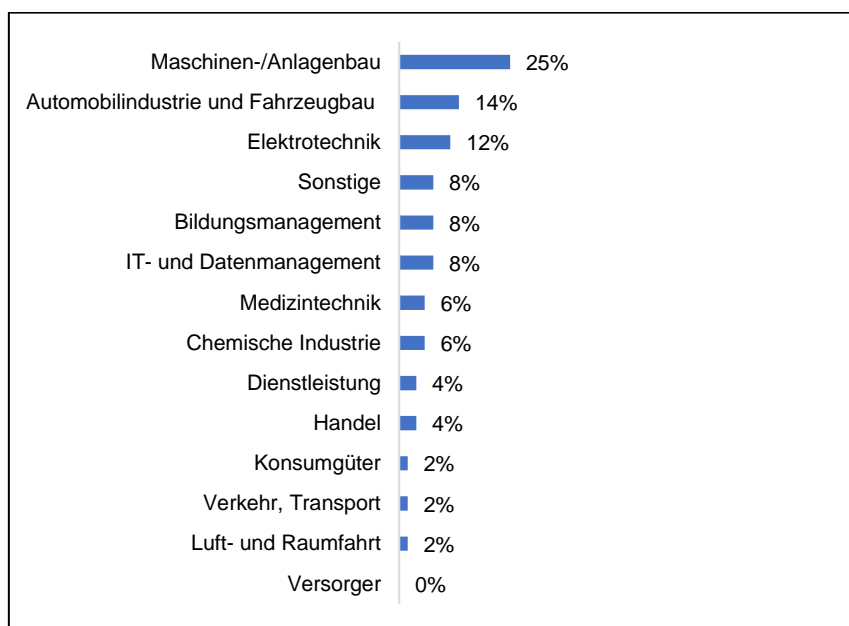


Abbildung 41: Branchenverteilung

Unternehmensgröße

Befragt wurden überwiegend mittelständische Unternehmen und Konzerne.

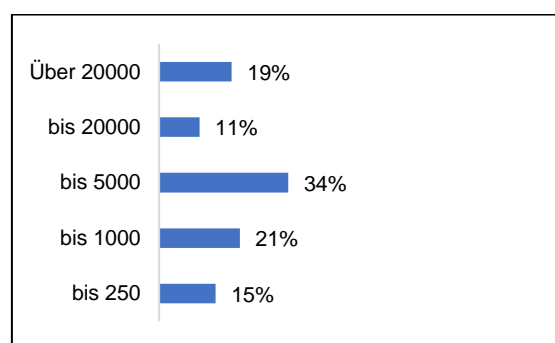


Abbildung 42: Unternehmensgröße

Teilnehmer

Zielgruppe der Studie waren Führungskräfte mit dem Fokus auf Beschaffungsfunktionen. Die Rückmeldungen erfolgten vermehrt durch Abteilungs- und Bereichsleiter aus dem Fachbereich Einkauf und Qualitätsmanagement.

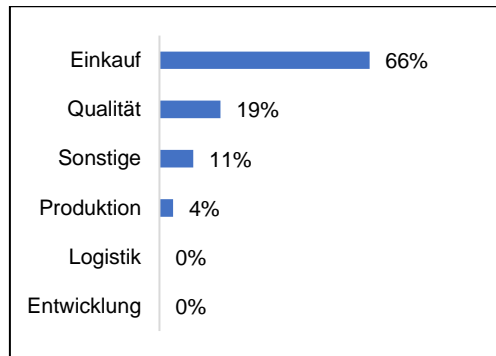


Abbildung 43: Fachbereich der Teilnehmer

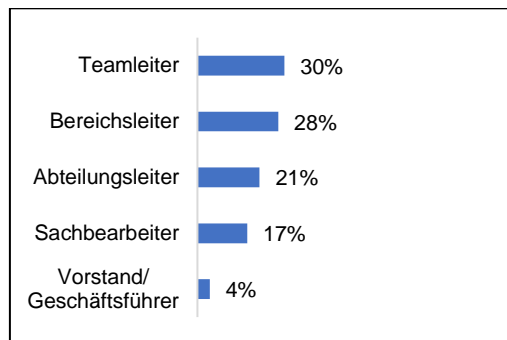


Abbildung 44: Hierarchie der Teilnehmer

Danksagung

Für die Unterstützung in Planung, Umsetzung und Auswertung der Studie gilt unser besonderer Dank der bbw Hochschule Berlin. Darüber hinaus danken wir dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. der Region Berlin-Brandenburg und dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich.

Ein ganz besonderer Dank gilt allen Unternehmensvertretern, die an der Studie teilgenommen haben.

Kontakt



Prof. Dr.-Ing. Robert Dust

International Technology Transfer Management

bbw university of applied sciences

Wagner-Régeny-Str. 21

12489 Berlin-Adlershof

Telefon: +49 (0)174 900 50 65

E-Mail: robert.dust@tsm.berlin

Buchempfehlung



Prof. Dr. Robert Dust

Total Supplier Management

Lieferantenmanagement zukunftsfähig gestalten,
umsetzen und anwenden

ISBN: 978-3-446-45747-8

Das Kooperationsmodell für die durchgängige und kostenoptimierte Steuerung des gesamten Lieferantennetzwerks.

- Innovative Methoden zur Lieferantenbewertung mit detaillierter Funktionsbeschreibung und Hinweisen zur praktischen Anwendung
- Vorgehensmodell und Change Management zur Einführung von Total Supplier Management
- Nutzung von bereichsübergreifenden Mehrwerten und Synergieeffekten
- Extra: Mit E-Book inside

Total Supplier Management ist ein bereichsübergreifendes Lieferantenmanagement, welches die volatilen Partnernetzwerke beherrschbar macht. Mit angepassten Unternehmensstrukturen und innovativen Methoden wird es möglich, die Risiken in der Supply Chain nachhaltig abzusichern, sodass die Bewertung und Steuerung von Lieferanten auch in der Zukunft funktioniert und allen digitalen Disruptionen standhält.

Dieses Buch beschreibt die hierfür erforderlichen Bausteine und deren Zusammenspiel. Dabei ermöglicht es die Kombination von im Unternehmen bereits etablierten Methoden mit den Methoden des Total Supplier Managements.