
2.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation des Lieferantenmanagements bildet das hierarchische und organisatorische Gerüst einer jeden Organisation und Unternehmung (Helmold und Terry 2016; Emmett und Crocker 2009). Sie legt die organisatorischen Rahmenbedingungen fest, d. h. welche Aufgaben von welchen Funktionseinheiten und Unterabteilungen zu bewältigen sind (Hofbauer et al. 2012).

Dagegen regelt die Ablauforganisation die innerhalb dieses organisatorischen Rahmens ablaufenden Arbeits- und Informationsprozesse im Lieferantenmanagement. Unternehmen haben in der Regel eine Linienorganisation oder eine Projektmatrixorganisation. In vielen Fällen gibt es eine Kombination von beiden Organisationsformen (Helmold und Terry 2016). Abb. 2.1 zeigt die Projektmatrixorganisation und die jeweiligen Funktion.

In der Aufbauorganisation einer Projektmatrixorganisation gibt es für jedes Projekt ein abteilungs- und funktionsübergreifendes (oder crossfunktionales) Team, welches aus den verschiedenen Abteilungen wie Projektmanagement, Forschung und Entwicklung, Qualitätsmanagement und Lieferantenmanagement besteht. Der Vorteil einer Projektmatrixorganisation liegt in den kurzen Entscheidungswegen innerhalb des Projekts.

Vorteile der Projektmatrixorganisation:

- Kurze Entscheidungswege durch Koallokation
- Operative Ausrichtung führt zu schnellen Entscheidungen zur Umsetzung von Maßnahmen
- Projektspezifische Materialbudgets schaffen Transparenz über die realen Einkaufskosten für alle Produkte

Funktion	Projekt A	Projekt B	Projekt C	Projekt D
Projektmanagement				
Forschung und Entwicklung (F&E)				
Qualitätsmanagement				
Lieferantenmanagement				
Personal				
Finanz				

Abb. 2.1 Projektmatrixorganisation. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Helmold und Terry 2016)

- Gruppendynamische Vorteile durch Zusammenarbeit aller Bereiche (kein „Silodenken“ bzw. autonomes Denken von Abteilungen oder Funktionen, sondern gemeinsames Projektdenken)

Nachteile einer Projektmatrixorganisation:

- Mehrere Ansprechpartner für die gleichen Lieferanten, d. h. kein zentraler Ansprechpartner (engl. Single Point of Contact)
- Volumenbündelung über mehrere Projekte hin schwierig
- Projektausrichtung meist operativ kurzfristig und taktisch
- Projektorganisation meist auf Exekution ausgerichtet, Entscheidungen können nicht im Rahmen eines strategischen Lieferantenmanagements liegen
- Ressourcen: Jedes Projekt hat seinen eigenen Lieferantenmanager
- Kurzfristigere Ausrichtungen bei Lieferantenentscheidungen
- Lieferantenmanager berichten an Projektmanager und nicht an den Leiter Lieferantenmanagement
- Entwicklungsmaßnahmen können nicht Experten übergreifend durchgeführt werden, sondern werden aus dem Projekt heraus durchgeführt
- Ökonomische oder andere Risiken bei Engpassmaterialien können aufgrund der operativen Ausrichtung meist nicht strategisch abgedeckt werden
- Präventives Lieferantenmanagement bzw. Risikofilter schwierig auf Projektebene umzusetzen

Für eine Projektmatrixorganisation und die Sicherstellung einer homogenen Strategieweissung im Lieferantenmanagement ist es notwendig, ein Lenkungsgremium (Lenkungsausschuss) einzusetzen.

Beim Lieferantenmanagement und im Projektmanagement bezeichnet der Begriff Lenkungsausschuss das oberste beschlussfassende Gremium einer Projektorganisation oder einer speziell eingesetzten Arbeitsgruppe (engl. Task Force) (Helmold und Terry 2016). (Aufbauorganisation), welches die Vertreter möglichst aller Beteiligten am Projekt (Interessenvertreter) – zumindest jedoch den Projektleiter und die Funktionsverantwortlichen – umfasst. In der Praxis sind Projekte im Lieferantenmanagement häufig mit der Qualifizierung (z. B. Audits), Mitigation (z. B. Lieferantenentwicklung) oder Verbesserungen verbunden (Helmold und Terry 2016; Emmett und Croker 2009). Alternative Bezeichnungen sind „Steering Committee, Steering Board, Steuerungsausschuss, Lenungskreis, Steuerungskreis, Control Board oder auch Entscheidungsgremium“. Unternehmen, die ein Lieferantenmanagement der Exzellenz anstreben, müssen regelmäßige Lieferantenlenkungs-kreise auf höherer Management-Ebene einsetzen, in denen übergeordnete Lieferantenstrategien definiert und umgesetzt werden (Helmold 2009).

Aufgrund der Tatsache, dass häufig bereichsübergreifende Entscheidungen getroffen werden müssen, sind im Lenkungsausschuss Mitarbeiter der hierarchischen Spitze anzutreffen. Die Aufgaben sind nachfolgend aufgeführt:

- Definition der Projektaufgabe inklusive Zielsetzungen und geforderter Randbedingungen zur Projektdurchführung
- Ernennen des Lieferantenmanagers
- Ressourcenzuteilung
- Projektstopp bzw. -unterbrechung
- Budgetfreigabe und -zuweisung
- Freigabe von Projektphasen im Lieferantenentwicklungsprojekt
- Festlegen des Beratungsausschuss
- Einordnen des Projekts in die Unternehmensorganisation sowie Vergabe der Leitungsbefugnis an den Projektleiter
- Bestimmung nötiger Projektstufen sowie Zwischenentscheidung beim Erreichen dieser Stufen
- Treffen von Entscheidungen, die außerhalb der Kompetenz des Lieferantenmanagers liegen
- Setzen von Prioritäten
- Unterstützung des Lieferantenmanagers
- Durchsetzen übergeordneter Unternehmensinteressen
- Entscheidung über das Einsetzen von Experten

Aufgrund der strategischen Ausrichtung ist es jedoch ratsam für Unternehmen mit einem exzellenten Lieferantenmanagement für strategische Lieferanten und strategische Materialgruppen, die in den späteren Kapiteln behandelt werden, eine Segmentierung und Klassifizierung vorzunehmen, um eine Hebelwirkung zu haben. Ebenso sollten zentral agierende Lieferantenmanager alle Projektbelange übergreifend übernehmen. Im Falle, dass Störungen in der Lieferkette auftreten, berät der Lenkungskreis über die Einbindung des Lieferantenmanagements und die Initiierung eines Lieferantenentwicklungsprojektes.

Während des Projektes wird der Lenkungsreis über den Fortgang regelmäßig vom Lieferantenmanager und eingesetzten Expertenkreis informiert, dieser bestimmt ebenso, wann das Lieferantenmanagement entlastet werden kann und das Gesamtprojekt oder das Lieferantenentwicklungsprojekt beendet wird.

Neben der Projektmatrixorganisation gibt es die Linienorganisation. Die Linienorganisation berichtet an den Leiter Lieferantenmanagement. Dieser kann auch der „Chief Procurement Officer, Einkaufsvorstand oder Ressortleiter Lieferantenmanagement“ sein. Abb. 2.2 zeigt die Unterteilung in Unterfunktionen wie Angebotsmanagement, indirekter Einkauf, direkter Einkauf, Projekteinkauf und internationale Einkaufsbüros.

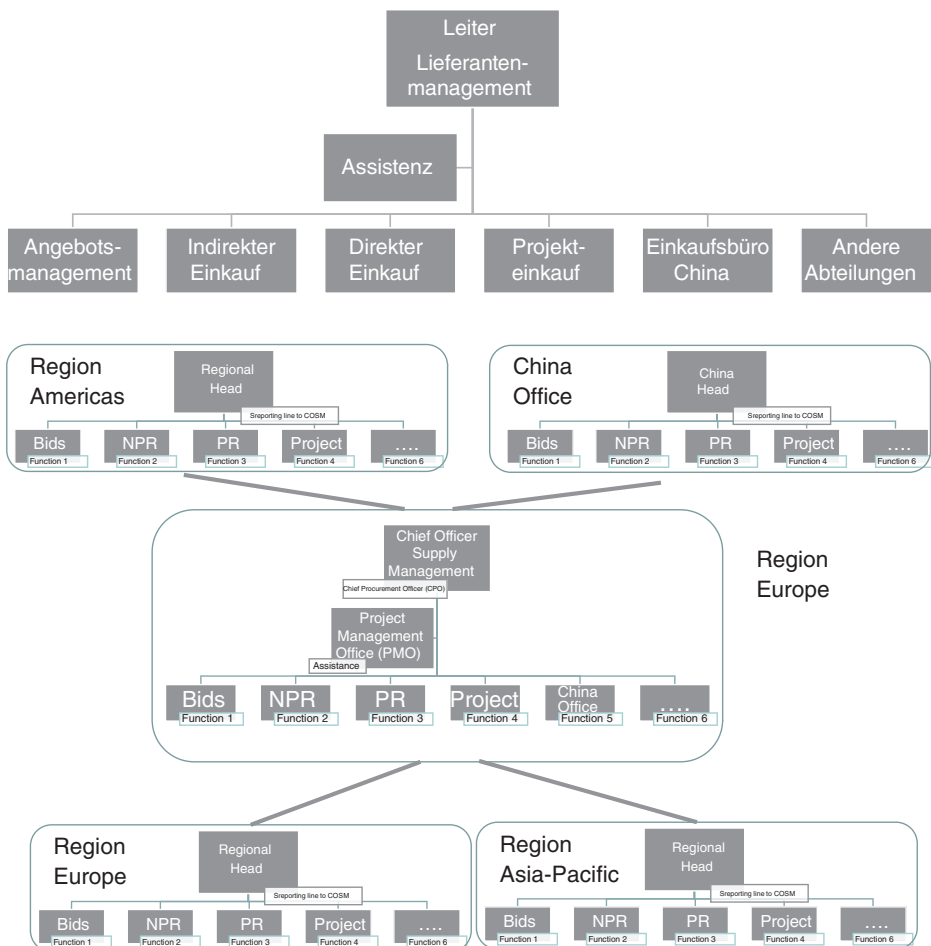


Abb. 2.2 Linienorganisation im Lieferantenmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Helmold 2016)

Virtuelle Netzwerke von Lieferantenmanagern: Herausforderungen 2030

Die Ausrichtung einer Organisation, die den Herausforderungen 2030 gewachsen ist, ist vielfältig. Neben den Kompetenzen der Lieferantenmanager, im globalen und digitalen Umfeld bestehen zu können, müssen Lieferantenmanager von morgen agil, flexibel und international vernetzt sein. Lieferantenmanager müssen als interne Ansprechpartner und externe Kontaktpersonen alle Belange des Lieferantenmanagements ausfüllen können. Die Aufbauorganisation wird daher, um die Anforderungen zu erfüllen, eine netzwerkorientierte Struktur darstellen. Viele Organisationen haben eine Kombination aus Projekt- und Linienorganisation, aus zentraler und dezentraler Struktur. Die Anforderungen der Aufbau(linien-)organisation im Lieferantenmanagement lassen sich wie folgt beschreiben:

- Key Account Manager als zentraler Ansprechpartner der Lieferanten für strategische Lieferanten
- Agile Struktur mit schnellen Entscheidungswegen
- Digitale Vernetzung der Lieferantenmanager
- Projektverständnis
- Materialgruppenerfahrung
- Ökonomisches Verstehen in einer globalisierten Welt
- Internationale Einkaufsbüros
- Weltweite Vernetzung von Unterexperten in Bereichen wie schlanke Methoden, Logistik, Vertragsrecht, Qualitätsmethoden

Abb. 2.3 zeigt die Anforderungen der Lieferantenmanager über Länder- und kulturelle Grenzen hinweg. Insbesondere bei unterschiedlichen Zeitzonen zeigt die Praxis, dass die Vernetzung im digitalen Zeitalter kein Problem mehr darstellt. Informationen sind in Echtzeit über Sharepoints oder Portale abrufbar. Videokonferenzen, elektronische Nachrichten und virtuelle Treffpunkte helfen den Lieferantenmanagern, Informationen zentral zu bündeln. Lieferantenmanager müssen sich turnusmäßig treffen, ebenso müssen Lieferantenbesuche als Teil der Aufgabe des Lieferantenmanagers verstanden werden. Lieferantenbesuche dienen zum einen der Begutachtung des Lieferanten hinsichtlich Produktion, Bereichen wie Qualität, Logistik und Distributionslogistik, zum anderen der Verbesserung des SRM, also der Kunden- und Lieferantenbeziehung.

Darüber hinaus sollten alle Unternehmungen ihre Partner in regelmäßigen Abständen treffen. Fast alle Lieferanten haben regelmäßige Lieferantentage, wie das Bild zeigt. Porsche und Siemens verleihen regelmäßig Preise für die besten Lieferanten hinsichtlich Qualität, Flexibilität oder Nachhaltigkeit. Japanische Unternehmen haben meist zwei- bis viermal im Jahr ein Treffen aller unternehmenseigenen Mitarbeiter sowie ein Treffen mit Lieferanten, ein sogenanntes „Yokokai“, d. h. bspw. einen Lieferantentag, an dem Lieferanten sich mit der Geschäftsführung etwa von Mazda treffen, um über Trends, Innovationen und Entwicklungen zu sprechen.

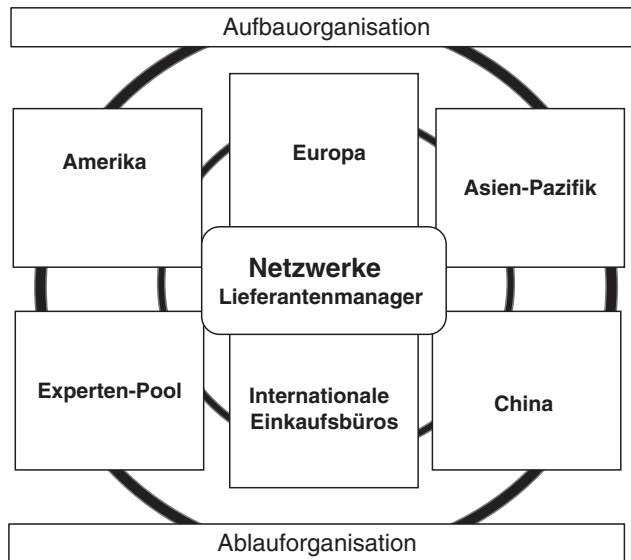


Abb. 2.3 Agile und flexible Matrixorganisation (Netzwerke). (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Helmold 2016)

Auch andere japanische OEMs pflegen diese engen Beziehungen mit ihren Lieferanten auf bilateraler und multilateraler Ebene. Panasonic hat ebenso mehrere Lieferantentage in Japan und den Regionen, zu denen die TOP-50-Lieferanten eingeladen werden. Die PAG hält einmal im Jahr den Lieferantentag ab, wo der Lieferant des Jahres ausgezeichnet wird. Die Auszeichnung erfolgt auf Basis der Erreichung der Kosten-, Qualitäts- und Logistikziele. In 2015 hat die PAG die 10 besten Lieferanten ausgewählt und am Lieferantentag prämiert.

2.2 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation im Lieferantenmanagement bezeichnet in der wissenschaftlichen Disziplin der Organisationstheorie das Beschreiben von sich verändernden, dynamischen und systematisch strukturierten Arbeitsprozessen unter Berücksichtigung der Steuerung, Lenkung und Kontrolle von Lieferantennetzwerken, wogegen sich die Aufbauorganisation hauptsächlich mit dem statischen Strukturieren und Organisieren einer Unternehmung in transparente Abteilungen, Einheiten und Stellen befasst (Helmold und Terry 2016).

Insbesondere wird darunter das Definieren, Konzeptionieren und Modellieren von Prozessabläufen als wissenschaftlich gestütztes Vorgehen verstanden. Das Arbeiten in einem

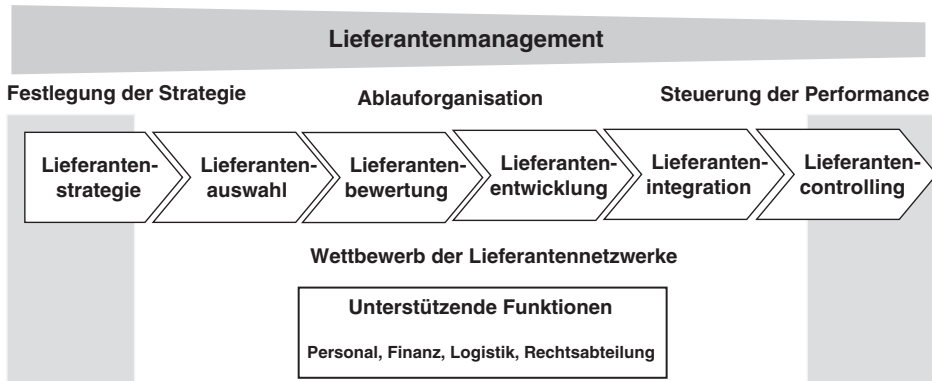


Abb. 2.4 Ablauforganisation im Lieferantenmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Helmold 2016)

verketteten Prozess folgt einer Steuermethode für einen Ablauf, wie Abb. 2.4 zeigt. Die Hauptprozesse im Lieferantenmanagement können wie folgt definiert werden: Lieferantenstrategie, Lieferantenselektion (Auswahl), Lieferantenbeurteilung (Bewertung), Lieferantenernährung (Entwicklung), Integration und Controlling.

Die Aufbauorganisation und Ablauforganisation betrachten meist gleiche Objekte unter verschiedenen Aspekten; die Beschreibungen und die zugrunde gelegten Strukturen hängen wechselseitig voneinander ab (Interdependenz). Die Aufbauorganisation betrachtet organisatorische Ressourcen, die Ablauforganisation beschäftigt sich mit der (temporalen oder finalen) Kette einzelner Arbeitsschritte unter Nutzung dieser Ressourcen (Hofbauer et al. 2012).

Neuausrichtung der Prozesse im Lieferantenmanagement 2030

Im Rahmen der Neuausrichtung des Lieferantenmanagements in Richtung „Wertschöpfer“ sind eine Überprüfung der bestehenden Prozesse sowie deren Neugestaltung unabdingbar. Die Neuausrichtung muss parallel die Aufbau- und Ablauforganisation des Lieferantenmanagements anpassen und Aspekte des neuen Leitbildes berücksichtigen. Dazu müssen die Verantwortlichkeiten im gruppenweiten Lieferantenmanagement neu und effizient geregelt und die Materialgruppen strategisch ausgerichtet und den jeweiligen Lieferantenmanagern richtig zugeordnet werden. Materialgruppen (engl. Commodities oder Kategorien) sind Zusammenschlüsse von Produktgruppen oder Kategorien mit gleichen Eigenschaften. Verantwortlichkeiten und Materialgruppeneinteilungen sind Teil der Aufbauorganisation, die Abläufe und Prozesse sind Teil der Ablauforganisation. Insbesondere durch die Globalisierung und Digitalisierung muss die Neuausrichtung virtuell und über regionale Grenzen hinaus durchgeführt werden.

Erfahrungsgemäß ist es sinnvoll, die Lieferantenmanager so zu positionieren, dass Lieferantenmanager für Materialgruppe Innenteile mit dem weltweiten Entwickler und Qualitätsverantwortlichen in dieser Materialgruppe räumlich oder virtuell verbunden

sind (Netzwerke). Automobilfirmen haben Plattformen oder Cluster oder Produktgruppen, in denen der Entwickler, der Qualitätsverantwortliche und der Lieferantenmanager physisch koallokiert sind und kollaborieren. Innerhalb dieser Cluster gibt es einheitliche Ziele und crossfunktional definierte Strategien.

Die Aufgaben des Lieferantenmanagements sind durch die Verlagerung von Wertschöpfungsanteilen auf die Lieferantenketten umfangreicher geworden und erfordern präventive, innovative und nachhaltige Instrumente des Lieferantencontrollings. Diese Instrumente sind das „Rüstzeug“ für den Lieferantenmanager 2030 im Sinne des Leitbildwandels und dienen als Unterstützung für den Lieferantenmanager und den Leiter des Lieferantenmanagements in operativen und strategischen Fragen.

In den folgenden Kapiteln werden diese strategischen und operativen Werkzeuge erläutert. Die Auswahl der operativen und strategischen Werkzeuge reicht von der Standardisierung von Anfrageunterlagen über Materialgruppenstrategien bis hin zu schlanken Methoden im Bereich des Lieferantenmanagements. Entscheidungsgrundlagen für Produkt- oder Projektverläufe werden im Lieferantenmanagement der Zukunft digital und netzwerkübergreifend eingesetzt werden. Darüber hinaus werden Entscheidungen bereichsübergreifend (crossfunktional) aus mehreren Funktionen getroffen (Helmold 2013).

Standardisierung von Anfragedokumenten für Entwicklungsteile über die Gestaltung einer nachhaltigen Materialgruppenstrategie sind Randbedingungen neben einem stabilen und standardisierten Prozess für das Lieferantenmanagement.

Die entwickelten Werkzeuge und Prozesse helfen den Lieferantenmanagern, die Beschaffungsprozesse nachhaltig, professionell und effizient zu meistern. Ebenso findet im Rahmen der Prozessbeschreibung eine klare Zuordnung der Rollen und Verantwortlichkeiten aller Beteiligten statt. Das Lieferantenmanagement ist die Schnittstelle von externen Lieferantenketten zu internen Funktionen wie Entwicklung, Qualitätsmanagement oder der Produktion (Helmold 2010). Der Lieferantenmanager dient als zentrale Koordinationsstelle (engl. Single point of contact) und ist für Rückfragen und Klärungen verantwortlich (Dust 2009).

Im weiteren Verlauf des Buches werden strategische Ziele und operative Werkzeuge für ein Lieferantenmanagement 2030 dezidiert beschrieben. Die Neuausrichtung von Leitbildern, Prozessen und Werkzeugen ist entscheidend für die Beibehaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Firmen, die sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen wollen, müssen sich dem neuen Leitbild anpassen, da sie sonst mittelfristig nicht überleben und konkurrenzfähig sein werden (Helmold 2013; Dust 2009).

Die Schnittstellenorganisation Lieferantenmanagement, Entwicklung, Logistik, Qualitätsmanagement und Lieferant muss entsprechend den Kundenanforderungen und den Produktentwicklungsprozessen angepasst werden. Um die Ziele der Neupositionierung abzusichern, müssen durch den Leitbildwechsel langfristige Entwicklungs- und Lieferantenpartnerschaften mit zukünftigen Lieferanten innerhalb der Teilprozesse Lieferantenstrategie und Lieferantenauswahl aufgebaut werden (siehe Abb. 2.5).

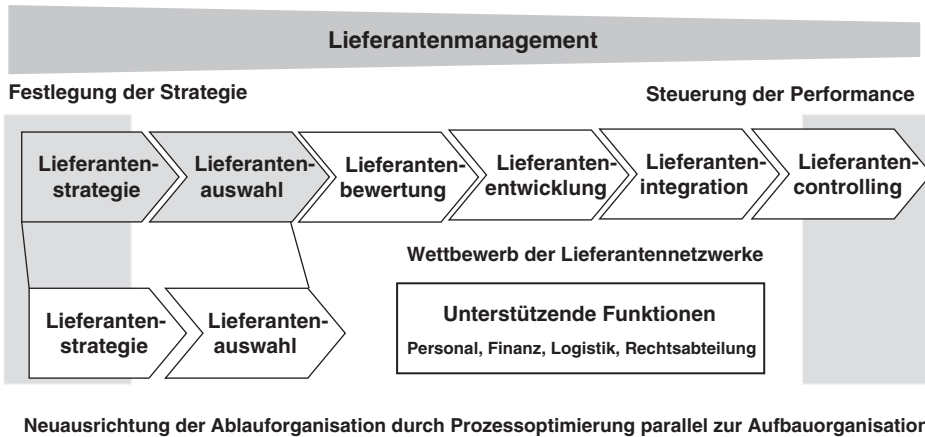


Abb. 2.5 Lieferantenstrategie und Lieferantenauswahl. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Helmold 2016)

Mehrere Autoren (Hofbauer et al. 2012; Dust 2009; Emmett und Crocker 2012; Helmold 2013) konstatieren, dass die Neuausrichtung des Lieferantenmanagements notwendig ist und eine begleitende Erstellung entsprechender Hilfsmittel wie Organisationsdiagramme, Ablaufdiagramme, Prozessbeschreibungen, Lieferantenstrategien und Stellenanforderungen erfordert. Ebenso sind Teilprozesse wie Lieferantenstrategie, Lieferantenbewertung und das Lieferantencontrolling auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

Kap. 4 geht auf das Thema Kennzahlen und Balanced Scorecard (BSC) ein. Firmen wie Bombardier, Porsche oder Siemens haben internetbasierte und digitale Ablaufbeschreibungen für die Lieferanten erstellt, in denen die Philosophie des Lieferantenmanagements transparent gemacht wird (Helmold 2010). Außerdem veranstalten zahlreiche Unternehmen Lieferantentage (engl. suppliers' day), auf denen Neuigkeiten kommuniziert werden. Digitale Werkzeuge wie SupplyOn und Konzepte wie Industrie 4.0 führen hier zu einer Standardisierung (Helmold 2013).

Autoren wie Dust (2009, 2016) oder Helmold (2013) betonen, dass eine digitale Vernetzung und ein innovatives Wissensmanagement sichergestellt werden müssen, damit Kunden-Lieferantenmanagement-Netzwerke vernünftig und effizient funktionieren. Langfristig kann eine solche Aufgabe nur durch ein innovatives IT- und Datenmanagement gelöst werden, welches durchgängig als Klammer für den strategischen Einkauf und auch für die operativen dezentralen Abteilungen dient (Dust 2009).

Im Kap. 5 werden Digitalisierung, Industrie 4.0 und das Lieferantenportal SupplyOn behandelt. Dieses Datenmanagement führt nicht nur zu einer Verbesserung der Transparenz. Es ist Voraussetzung für den Aufbau eines übergreifenden Controllings und ermöglicht ein gruppenweites Lieferantenmanagement mit klarer Trennung der dezentralen und zentralen Verantwortung für die Datenpflege und -auswertung. So konnten zusätzlich zu den durch die Commodity-Organisation entstehenden Synergien Einsparungspotenziale

im Gesamteinkauf erkannt und realisiert werden. Neben den zuvor genannten Teilprozessen ist eine Analyse und Justierung der Prozesse und Werkzeuge innerhalb der Lieferantenentwicklung und Integration zwingend notwendig. Aufgrund von veränderten Determinanten wie verringerte Wertschöpfung, Digitalisierung oder Globalisierung stehen diese Bereiche auf dem Prüfstein. Das Lieferantencontrolling dient der Sicherstellung, dass die Neuausrichtung erfolgreich ist.

Wettbewerbsvorteile durch ein erfolgreiches Lieferantenmanagement

Laut Höbig werden die monetären Ergebnisse einer Neuausrichtung der Ablauforganisation und Aufbauorganisation schon in den ersten Jahren ergebniswirksam (Höbig 2016). Dust (2014) bestätigt diese Aussage mit konkreten eBit-Verbesserungen (engl. earnings before tax). Hendricks und Singhal (2005) haben herausgefunden, dass Lieferausfälle und Störungen in der Lieferkette den Aktienwert des eigenen Unternehmens um 40 % verringern können. Helmold und Klumpp (2012) beschreiben in ihrem wissenschaftlichen Beitrag, dass die Nichtberücksichtigung zu hohen Ausfallkosten führen kann. Lieferantenmanagement, Einkaufsorganisationen und Schnittstellen müssen die Gratwanderung vollziehen zwischen operativer Notwendigkeit zur Sicherung der Materialversorgung und strategischer Neuausrichtung (Helmold 2013). Qualitative und quantitative Budgetengpässe der Einkaufsabteilungen verhindern es sehr oft, die interne Organisation den Veränderungen des Umfelds bedarfs- und zeitnah anzupassen (Helmold 2013). Oftmals steht das Lieferantenmanagement vor dem Problem, nicht ausreichend Zugriff auf die erforderlichen Budgets oder Ressourcen zu haben, um die Zentrierung und Neuausrichtung des Lieferantenmanagements im Unternehmen vorzunehmen (Dust 2014; Helmold 2013). Die heutige Wettbewerbslandschaft vor allem in Industrien wie dem Bahnsektor oder der Automobilindustrie und die Notwendigkeit, in Lieferketten zu denken und danach zu handeln, stellen hohe Anforderungen an die Partnerschaft und die Integration der Zulieferer.

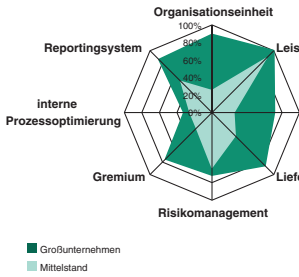
Fallstudie Mercedes-Benz: Neuausrichtung im Lieferantenmanagement

Das Geschäftsfeld Mercedes-Benz Cars vollzieht den nächsten Schritt seiner strategischen Neuausrichtung und investiert einen hohen dreistelligen Millionenbetrag in die weltweite Organisation des Lieferantenmanagements. Im Zuge der Wachstumsstrategie „Mercedes-Benz 2020“ baut Mercedes-Benz Cars sein weltweites Produktions- und Lieferantennetzwerk kunden- und marktnah aus. Die zunehmend komplexen Warenströme in die Mercedes-Benz-Werke und die Transporte der produzierten Neufahrzeuge aus den Werken heraus werden effizient und gleichzeitig flexibel zentral gesteuert.

„Ein maßgeblicher Faktor für unseren Unternehmenserfolg ist die Logistik. Wir richten unsere Supply-Chain-Management-Organisation auf Wachstum sowie eine höhere Effizienz und Flexibilität aus. Das ist der nächste konsequente Schritt in unserer weltweiten Produktionsstrategie“, sagt Markus Schäfer, Mitglied des Bereichsvorstands Mercedes-Benz Cars, Produktion und Supply Chain Management, im Rahmen eines Interviews (Jordan 2013). Im Fokus stehen dabei die Absicherung der

Ansatzpunkte im Lieferantenmanagement

Einschätzung zum Umsetzungsgrad des Lieferantenmanagements im eigenen Unternehmen



Quelle: Studie „Prozess- und Kostenpotenziale durch ein bereichsübergreifendes Lieferantenmanagement“ der MBtech Consulting GmbH, 2009

Einschätzung von Potenzialen durch Lieferantenmanagement

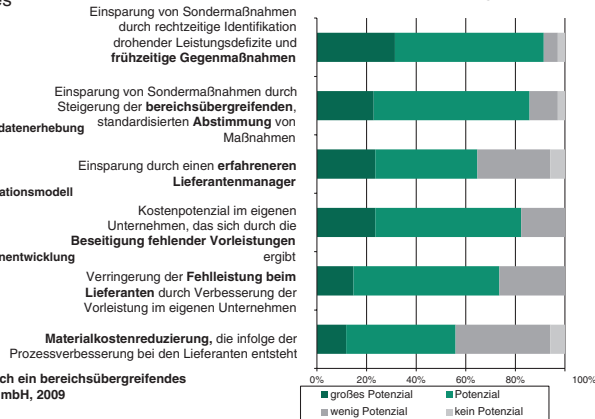


Abb. 2.6 Ansatzpunkte im Lieferantenmanagement. (Quelle: Dust 2009, Studie Total Supplier Management)

Materialversorgung im globalen Produktionsnetzwerk, die Senkung von Lagerbeständen, die termingerechte Auslieferung von Neufahrzeugen an die weltweiten Kunden sowie die frühzeitige Einbindung der Logistik bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung des globalen Produktionsnetzwerks (Jordan 2013).

2.3 Ansatzpunkte des Lieferantenmanagements

Viele Unternehmen betrachten die Beziehung, das sog. Supplier Relationship Management (SRM), noch immer meist unter den Aspekten von Kosten und Liefertreue (Emmett und Crocker 2009). Hofbauer et al. (2012) konstatieren, dass die Ansatzpunkte des Lieferantenmanagements mehr Aspekte als Kosten und pünktliche Wareneingänge beinhalten. Diese Aspekte müssen bei der Neuausrichtung berücksichtigt werden, wie Abb. 2.6 zeigt.

In der Studie der MBtech Consulting von 2009 ist sichtbar, dass die größten Einsparungen im Risikopräventionsmanagement liegen. Noch immer haben zahlreiche Unternehmen keine standardisierten Werkzeuge eingesetzt, die proaktive Risiken vermeiden.

Im folgenden Abschn. 2.4 Risikomanagement wird detailliert auf die Sensorik und die Vermeidung von Risiken mittels eines Filters eingegangen. Neben den Störfällen haben die meisten Unternehmen noch kein abteilungsübergreifendes Gremium zum Management der Lieferkette in ihrer Aufbauorganisation etabliert. Das Kapitel Aufbauorganisation betont hier die zentrale Organisation aller strategischen Lieferantenentwicklungsmaßnahmen.

2.4 Risikomanagement

Die Beschaffung von Unternehmen ist vielen internen und externen Risikofaktoren ausgesetzt, die den wirtschaftlichen Erfolg und unter Umständen sogar die Existenz gefährden können. Hendricks und Singhal (2006) weisen darauf hin, dass Lieferausfälle zu signifikanten Einbußen im Image oder der wirtschaftlichen Situation führen können. In ihrer Studie weisen sie darauf hin, dass der Unternehmenswert bis zu 40 % sinken kann, wenn das Lieferantenmanagement nicht funktioniert (Hendricks und Singhal 2006).

Andere Autoren konstatieren, dass die robuste Lieferkette (engl. resilient supply chain) eines der Hauptziele jedes Lieferantenmanagements sein muss (Helmold 2011). Aufgrund des sich weltweit verschärfenden Wettbewerbs, sich ändernder Rahmenbedingungen und immer volatilerer Märkte gewinnt Risikomanagement im Lieferantenmanagement zusehends an Bedeutung.



Fotos: Dr. Marc Helmold
 Flut in Changzhou, China
 Dr. Marc Helmold, James Zhou (BT)

Jedoch gibt es bei der Klassifizierung von Risikoarten keine eindeutige Definition. Neben internen und externen Risiken wird in der Literatur nach Mikro- und Makro-Risikoausprägungen unterteilt (Helmold 2013). Zum einen ist – wie bereits erläutert – das Einkaufsvolumen gemessen am Umsatz stetig gestiegen und erreicht bei einigen Industrien einen Wert von 70 bis 90 %. Die Verlagerung von Entwicklungs- und Führungsverantwortung auf Zulieferer zeigt die Wichtigkeit, dass auch Risikoaspekte bei der Lieferantenbeurteilung und -auswahl eine immer bedeutendere Rolle spielen, um

Wertschöpfungspartnerschaften beispielsweise in keine „Abhängigkeits- und Lieferantenpartnerschaften“ degenerieren zu lassen. Zum anderen bringt die Nutzung von weltweiten Beschaffungsmärkten zwar Kostenvorteile, aber die Risiken, denen das Unternehmen bei „Global-Sourcing“-Aktivitäten ausgesetzt ist, erhöhen sich sehr stark (Währungsrisiken, Lieferrisiken, Qualitätsrisiken, Insolvenzrisiken etc.). Ein weiterer Trend, der die Wichtigkeit eines risikoorientierten Lieferantenmanagements verdeutlicht, wird durch den Gesetzgeber maßgeblich beeinflusst. Basel II beispielsweise ist nur der erste Schritt, auch leistungswirtschaftliche Risiken zu bewerten und transparent zu machen. Allerdings stellt das Eingehen von Beschaffungsrisiken an sich kein Problem dar (teilweise ist ohne Risiko kein Gewinn erzielbar), sondern vielmehr das unzureichende und unkontrollierte Vorhandensein bzw. Beherrschen von Risiken.

Bei den meisten Unternehmen wird unter Lieferantenmanagement die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Lieferantenbeziehungen verstanden. Dabei ist das Management der Lieferantenbasis, die Lieferantenbewertung und -entwicklung sowie die Lieferantenintegration gemeint. Risiko kann definiert werden als die Gefahr, dass Ereignisse ein Unternehmen daran hindern, seine Ziele zu erreichen bzw. seine Strategien erfolgreich umzusetzen.

Somit umfasst Risikomanagement alle notwendigen Maßnahmen zur Identifikation, Bewertung und Beherrschung von Risiken. Das Problem der meisten Unternehmen ist darin zu sehen, dass Risiken in der Beschaffung lediglich unter dem Versorgungsrisiko subsumiert werden. Dieser Ansatz greift aber zu kurz, da das Versorgungsrisiko meistens materialgruppenorientiert betrachtet wird und lieferantenbezogene Risiken, wenn überhaupt, nur unzureichend bewertet werden. Die Risiken in der Beschaffung sind aber wie ihre potenziellen Auswirkungen viel weiter zu definieren (es kann beispielsweise nach Preis-, Qualitäts-, Technologie- und Lieferzeitrisiken unterschieden werden und den Perspektiven Markt, Lieferant, Prozess und Produkt systematisch zugeordnet werden).

Aufgrund der Wichtigkeit des Lieferantenmanagements ist es für Unternehmen lebenswichtig geworden, Risiken durch ein Frühwarnsystem rechtzeitig zu erkennen, da diese sich bei deren Realisierung negativ auf die Erreichung vorgegebener Ziele (z. B. Bestandsreduzierung durch Kanban) oder auf die Umsetzung von Beschaffungsstrategien (z. B. Einstandspreisreduzierung durch Global Sourcing) auswirken würden. Die steigende Anzahl von Insolvenzen und die zunehmende Volatilität der Märkte sind zwei Beispiele dafür, dass lieferanten- und marktbezogene Risiken oft nur reaktiv gehandhabt werden. Des Weiteren ist es besonders wichtig, herausstellen, dass die Risikoarten und das Ausmaß des Risikoeintritts stark von der Sourcing-Strategie abhängen. Aus diesem Grund ist ein effizientes Risikomanagement-System in der Beschaffung zu implementieren, um potenzielle Beschaffungsrisiken zu identifizieren, zu bewerten und geeignete Handlungsstrategien zu definieren. Die Vorteile eines Risikomanagement-Systems in der Beschaffung liegen auf der Hand:

- Vermeidung von Risiken und Minderung von Auswirkungen bei Eintritt durch präventive Risikohandhabungsmaßnahmen (z. B. durch proaktive Maßnahmen, Dual Sourcing etc.)
- Vermeidung von Imageschäden bei Risikoeintritt (z. B. bei Rückrufaktionen und Reklamationen)
- Optimierung der Lieferantenbasis und Sourcing-Strategien durch mehrdimensionale Bewertungskriterien
- Konsequentes Ausschöpfen von Marktpotenzialen durch eine Risikobetrachtung und unter Berücksichtigung von Eintrittswahrscheinlichkeiten (Sensorikmodell)
- Reduzierung der Total Cost of Ownership durch Alternativenbewertung
- Optimierung der globalen Beschaffungsprozesse und Erhöhung der Prozesssicherheit
- Reduzierung von Kosten bzw. Fehlleistungen und Erhöhung der Wirtschaftlichkeit
- Erzeugung von Risikobewusstsein und -transparenz
- Vermeidung von „Trouble-Shooting“ durch Definition klarer Vorgaben
- Vermeidung von zivil- und strafrechtlicher Haftung von Führungskräften bei entsprechenden Schadensereignissen

Bei der Konzepterstellung und Implementierung eines Risikomanagement-Systems im Lieferantenmanagement sind zahlreiche Anforderungen zu erfüllen. Zum einen muss ein systematisches und einheitliches Vorgehen, das alle beschaffungsrelevanten Aktivitäten im In- und Ausland umfasst, beim Risikomanagementprozess definiert und

Um frühzeitig auf akute und drohende Risiken reagieren zu können, bewertet der Risikofilter Ereignisse in der Supply Chain

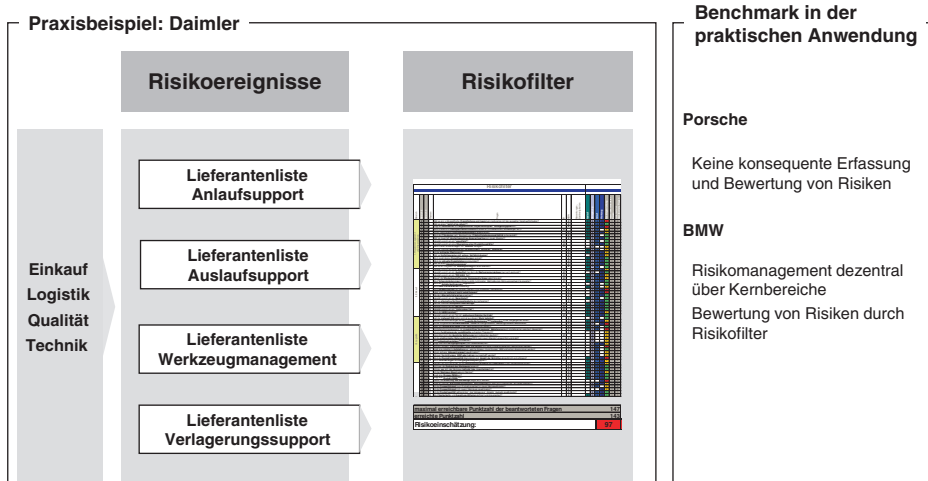


Abb. 2.7 Risikoausfallsystem und -filter von Daimler. (Quelle: Dust 2009)

implementiert werden. Grundvoraussetzung ist das frühzeitige und vollständige Erkennen aller wesentlichen Beschaffungsrisiken.

2.5 Fallstudie

Abb. 2.7 zeigt die Klassifizierung von Lieferausfällen von Helmold (2013) bei Daimler. Neben der Anlaufsupport-Lieferantenliste aus den Bereichen Einkauf, Logistik, Qualität und Technik in den Prozessen dienen weitere Faktoren aus den Teilprozessen Auslaufsupport, Werkzeugmanagement und Verlagerungssupport als Risikofilter und Risikosensor.

Im direkten Vergleich mit Daimler ist ersichtlich, dass BMW ein ähnliches Konzept verfolgt und anhand eines Risikofilters Risiken bewertet und Trendmodelle erarbeitet. Das Risikomanagement ist jedoch dezentral organisiert durch die einzelnen Kernbereiche. Porsche hat dagegen noch keinen Risikofilter in seinem Lieferantenmanagement. Obwohl Porsche ein innovatives Lieferantenmanagement eingeführt hat, gibt es noch keine antizipative (vorausschauende) Risikobewertung wie bei Daimler oder BMW (Helmold 2011; Dust 2009).

Lieferantenmanagement 2030

Wertschöpfung und Sicherung der

Wettbewerbsfähigkeit in digitalen und globalen Märkten

Helmold, M.; Terry, B.

2016, XXII, 160 S. 82 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13978-0