



Leitfaden

# Strategisches Lieferantenmanagement

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.  
(BME)

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Allgemeines zum Lieferantenmanagement</b>	<b>5</b>
	■ 2.1 Entwicklungen im Lieferantenmanagement	5
	■ 2.2 Definition und Begriffsabgrenzung	5
	■ 2.3 Wertevorstellungen im Lieferantenmanagement	6
	■ 2.4 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Lieferantenmanagement	7
	■ 2.5 Rechtliche Rahmenbedingungen	8
	■ 2.6 Zuständigkeiten	8
	■ 2.7 Abgrenzung des Anwendungsbereichs	8
<b>3</b>	<b>Kreislauf des Lieferantenmanagements</b>	<b>10</b>
	■ 3.1 Strategie	11
	■ 3.2 Integration	12
	■ 3.3 Evaluierung	20
	■ 3.4 Entwicklung	25
<b>4</b>	<b>Managementsysteme im Lieferantenmanagement</b>	<b>26</b>
	■ 4.1 Risikomanagement & Compliance	26
	■ 4.2 Qualitätsmanagement	34
<b>5</b>	<b>Nachhaltigkeit in der Beschaffung</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>Über uns</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>Impressum</b>	<b>49</b>

Die Vervielfältigung, der Verleih, die Weitergabe sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedarf der ausdrücklichen Zustimmung des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME).

Um die Themenstellung auch aus Sicht der Dienstleister zu beleuchten, finden Sie mehrere Fachbeiträge mit Praxisbeispielen ausgesuchter innovativer Anbieter im Leitfaden, welche farblich hinterlegt sind.

# Vorwort

## Sehr geehrte Damen und Herren,

Industrie- und Dienstleistungsunternehmen vernetzen zunehmend ihr Beschaffungsmanagement mit den vorgelagerten Stufen der Supply Chain. Ein gut strukturiertes Lieferantenmanagement und der Ausbau eines qualifizierten Lieferantenstamms sind zwingend notwendig, um die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu sichern.

Vor diesem Hintergrund hat der BME 2016 die BME-Fachgruppe „Lieferantenmanagement“ gegründet. Zentrale Idee ist der Wissens- und Erfahrungsaustausch unter Einkaufsexperten aller Branchen. Der vorliegende BME-Leitfaden „Strategisches Lieferantenmanagement“ ist Resultat der Fachgruppenarbeit. Er hilft Einkäufern bei der richtigen Auswahl zukünftiger Supplier und deren Entwicklung vom einfachen Lieferanten hin zu einem Partner auf Augenhöhe. Unterteilt in fünf Kapitel, unterstützt die BME-Publikation die Leser somit bei der Verbesserung ihrer Lieferantenstrukturen.

Branchenübergreifend gilt prinzipiell festzustellen: Wenn Zulieferer heute kurzfristig ausfallen, muss schnell gehandelt werden. Dann erweist sich, wie flexibel das Risikomanagement und wie belastbar das Supplier-Netzwerk der Unternehmen ist. Firmen, die ohne Zweit- oder Drittlieferanten operieren, haben das Nachsehen. Single Sourcing ist in einer immer globaler werdenden Welt mit fortschreitender Digitalisierung der Wirtschaft ein Auslaufmodell.

Hohe Priorität für Global Player und KMU genießt darüber hinaus die Lieferantenintegration in den Produktionsprozess und damit die Lieferantenentwicklung. Auftraggeber können durch intensive Schulung, Qualifizierung und Auditierung des Lieferanten die Wettbewerbsfähigkeit steigern – das gilt sowohl für die Neuproduktentwicklung als auch für die Prozessoptimierung. Deshalb sollten die Beschaffungsentscheider in den Unternehmen langfristige, hochwertige Partnerschaften mit ausgesuchten Lieferanten anstreben.

Bei der unternehmensinternen Umsetzung des Lieferantenmanagements ist eine intensive Zusammenarbeit zwischen dem Einkauf und den Fachabteilungen gefragt. Mitarbeiter aus Einkauf, Supply Chain Management, Logistik, Forschung, Qualitätsmanagement und Produktion sollten im Idealfall Teams bilden, die sich mit systematischem Lieferantenmanagement, der Standardisierung, der Reduzierung der Wertschöpfungstiefe, der Lieferantenintegration und dem Best Cost Country Sourcing beschäftigen. Die Teams schaffen durch gruppenweite Zusammenarbeit Know-how, um unentbehrliches Produkt-, Markt- und Lieferantenwissen zu generieren.

Ich wünsche Ihnen weiterhin viel Erfolg bei der Optimierung Ihres Lieferantenmanagements.

**Dr. Silvius Grobosch**

Mitglied des geschäftsführenden Bundesvorstandes des BME





## 1 Einleitung

Professionelles Lieferantenmanagement hat in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Allerdings scheitert eine konsequente Umsetzung im Unternehmen häufig an der mangelnden Standardisierung der Arbeitsprozesse. Dies hat zur Folge, dass die Lieferanten nicht optimal gesteuert werden, die notwendige Transparenz fehlt und wesentliche Kostenpotenziale unentdeckt bleiben. Die richtige Auswahl des zukünftigen Lieferanten und insbesondere die Entwicklung vom einfachen Lieferanten hin zu einem Partner auf Augenhöhe können dagegen enorme Innovations- und Einsparpotenziale freilegen. Darüber hinaus lassen sich durch ein stringentes Lieferantenmanagement Ausfallrisiken minimieren und eine hohe Lieferqualität sichern.

Dabei ist die Etablierung eines Lieferantenmanagements keinesfalls nur für Großunternehmen und Konzerne relevant. Vor allem kleinere Unternehmen verfügen meist nicht über genügend Rücklagen, um Versorgungsengpässe oder auch zu hohe Preise und ungenügende Qualität über einen langen Zeitraum auffangen zu können. Daher müssen gerade diese Unternehmen im Rahmen eines Lieferantenmanagements die richtigen Partner auswählen.<sup>1</sup>

Mit dieser Thematik beschäftigt sich die im April 2016 gegründete BME-Fachgruppe „Lieferantenmanagement“. Mit dieser Fachgruppe möchte der BME eine Plattform zum gemeinsamen Austausch und zur Diskussion bieten, um mit den Teilnehmern geeignete Strategien und Best Practices zu entwickeln.

*Vielen Dank an alle aktiven Fachgruppen-Mitglieder für den umfassenden Austausch.  
Dies sind im Einzelnen (Stand August 2017):*

<b>Norman Belusa</b>	mobilcom-debitel GmbH
<b>Thilo Bußmann</b>	TROX GmbH
<b>Werner Furtner</b>	Molkerei MEGGLE Wasserburg GmbH & Co.
<b>Ivo Grüter</b>	Feldbinder Spezialfahrzeuge GmbH
<b>Kerstin Hackbarth</b>	VACUUMSCHMELZE GmbH & Co. KG
<b>Christiane Hammenstädt</b>	K+S Aktiengesellschaft
<b>Jörg Hülsmann</b>	Kaeser Kompressoren SE
<b>Tobias Kirchner</b>	Hottinger Baldwin Messtechnik GmbH
<b>Manfred Laschinger</b>	Schreiner Group GmbH & Co. KG
<b>Thomas Lohwasser</b>	Maschinenfabrik Rheinhausen GmbH
<b>Daniela Miller</b>	EnBW Energie Baden-Württemberg AG
<b>Volker Neuhardt</b>	Stabilus GmbH
<b>Rudolf Potlitz</b>	Lufthansa Cargo AG
<b>Dennis Prenger</b>	Duisburger Einkaufsgesellschaft
<b>Marion Wölfinger</b>	Griesson – de Beukelaer GmbH & Co. KG
<b>Marcus Urbach</b>	InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG
<b>Bernd Weimer</b>	Jumo GmbH & Co. KG
<b>Moritz Zimmer-Vorhaus</b>	Commerzbank AG

<sup>1</sup> Technik + Einkauf, Framework für ein strategisches Lieferantenmanagement (Ausgabe 05/2013)



## Allgemeines zum Lieferantenmanagement

### 2.1 Entwicklungen im Lieferantenmanagement

Entwicklungen wie die vierte industrielle Revolution und die Digitalisierung führen dazu, dass der Einkauf aktuell einen ganzheitlichen Wandel erfährt. Nicht nur die Art und Weise, wie der Einkauf in Zukunft arbeitet, wird sich verändern. Es wird ebenfalls zu einer Veränderung des Beschaffungsportfolios kommen: Der Einkauf beschafft mehr digitale Produkte und umfassendere Lösungen als dies bis dato der Fall war. Aufgrund seiner direkten Schnittstelle zu den Lieferanten kann der Einkauf Innovationen ins Unternehmen hineinbringen. Er hat so die Chance, sich im gesamten Netzwerk zu positionieren und zu einer strategischen Relevanz zu gelangen.<sup>2</sup> Durch Innovationen kann der Einkauf dem Gesamtunternehmen zu einem Wettbewerbsvorteil verhelfen und es bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle unterstützen.

Diese Entwicklung führt dazu, dass Lieferanten heute viel innovativer sein müssen als in der Vergangenheit und aktiv einen konkreten Innovationsbeitrag leisten sollen.<sup>3</sup>

Eine weitere entscheidende Entwicklung ist die drastische Reduzierung der Wertschöpfungstiefe in den Unternehmen und damit eine Auslagerung der Wertschöpfung an den Lieferanten. Dieser Trend ist besonders im Automobilsektor zu beobachten, beschränkt sich jedoch nicht auf einzelne Branchen.<sup>4</sup>

Um diesen Entwicklungen erfolgreich begegnen zu können, ist ein gut aufgestelltes, strategisches Lieferantenmanagement Grundvoraussetzung – und es erlangt eine immer größere Bedeutung im Unternehmen.

Heute handelt es sich beim Lieferantenmanagement um einen Unterstützungsprozess im Unternehmen, der parallel zum eigentlichen Beschaffungsprozess läuft und häufig bereits durch Systeme und Tools unterstützt wird. In Zukunft werden die operativen Aspekte des Lieferantenmanagements (zum Beispiel die Lieferantenbewertung) automatisiert – möglicherweise sogar autonom – abgebildet werden können. Die strategischen Elemente hingegen werden zu einem der Kernprozesse des Einkaufs und lassen sich mit dem Begriff „Innovation Scouting“ beschreiben.

### 2.2 Definition und Begriffsabgrenzung

Grundlage für die Etablierung eines Lieferantenmanagements im Unternehmen ist zunächst eine unternehmensindividuelle Definition des Begriffs sowie eine Festlegung der enthaltenen Aktivitäten. In der Praxis lassen sich hierbei Unterschiede feststellen. So ist in manchen Definitionen die Lieferantenauswahl enthalten, in anderen Unternehmen wiederum beginnt Lieferantenmanagement erst nach Vertragsabschluss. Differenziert wird auch hinsichtlich der einzubeziehenden Lieferanten. So wird Lieferantenmanagement in manchen Unternehmen nur für strategisch wichtige Lieferanten oder nur für Lieferanten von direktem Material angewendet; in anderen Unternehmen ist hierunter die Steuerung und Entwicklung aller Lieferanten zu verstehen. Die folgenden beispielhaften Definitionen sollen die Bandbreite des Begriffs deutlich machen:

- „Lieferantenmanagement ist das Steuern und Entwickeln der Lieferanten nach Vertragsabschluss.“
- „Lieferantenmanagement ist das Steuern und Entwickeln der Lieferanten nach dem Lieferantenauswahlprozess.“
- „Lieferantenmanagement umfasst die Auswahl, Freigabe, Bewertung und Entwicklung von Lieferanten.“
- „Lieferantenmanagement umfasst alle Aktivitäten zum Umgang mit Lieferanten, mit dem Ziel, die Unternehmens- und Warengruppenstrategie umzusetzen.“

<sup>2</sup> BME e.V. und Fraunhofer IML, Vorstudie Einkauf 4.0 – Digitalisierung des Einkaufs (2016)

<sup>3</sup> Drozak Consulting GmbH, trend (Ausgabe 04/2015)

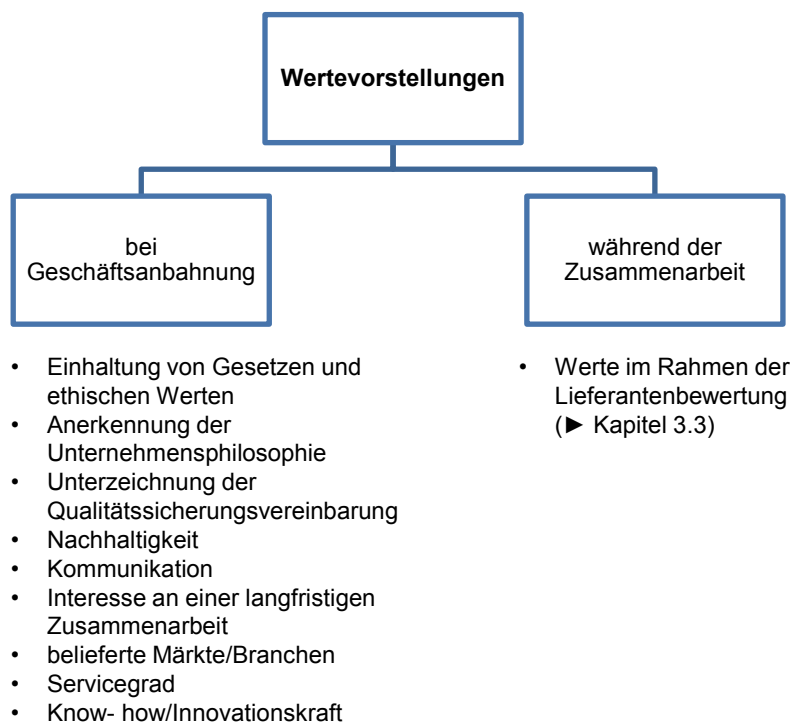
<sup>4</sup> Drozak Consulting GmbH, trend (Ausgabe 04/2015)

Bei der Etablierung eines professionellen Lieferantenmanagements sollte der Einkauf zu Beginn festhalten, welche Ziele damit erreicht werden sollen. In der Praxis sind dies die gängigen Ziele:

Ziele des Lieferantenmanagements
einheitliche und systematische Pflege von Lieferantenbeziehungen
objektive Vergleichbarkeit
Entwicklung von Lieferanten
Optimierung der Position des eigenen Unternehmens
Sicherstellung der (Qualitäts-)Anforderungen
Kontrolle und Minimierung von Risiken
Integration von Lieferanten in Prozesse
Erreichen der eigenen Beschaffungsziele

### 2.3 Wertevorstellungen im Lieferantenmanagement

Bei der Einführung eines Lieferantenmanagements werden überdies Wertevorstellungen festgelegt, die als Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Lieferanten des Unternehmens dienen sollen. Zum einen handelt es sich hierbei um Werte, die bei einer Geschäftsanbahnung wichtig sind. Nur wenn Lieferanten nach diesen Werten arbeiten, ist eine Zusammenarbeit denkbar. Zum anderen spielen Werte bei der Lieferantenbewertung eine Rolle. Hier werden feste Bewertungskriterien definiert und messbar.



**Abbildung 1: Wertevorstellungen im Lieferantenmanagement**

Zur Kommunikation der in Abbildung 1 aufgeführten Wertevorstellungen an potenzielle Lieferanten bietet sich zum einen die Unternehmenswebseite an, zum Beispiel in Form eines frei zugänglichen Lieferantehandbuchs oder mithilfe eines Lieferantenportals. Die Kommunikation kann aber auch im persönlichen Gespräch mit den Lieferanten erfolgen. In der Regel sind diese Werte auch Vertragsbestandteil.

Allgemeine technische Lieferbedingungen, allgemeine Einkaufsbedingungen, Qualitätssicherungsvereinbarungen, Lieferantenselbstauskünfte, Code-of-Conduct-Vereinbarungen sowie Audit-Berichte dienen dazu, die vereinbarten Werte schriftlich festzuhalten.

Um nachzuhalten, ob die Lieferanten tatsächlich dauerhaft nach den definierten Wertevorstellungen arbeiten, finden regelmäßige Lieferantenbesuche statt oder die Lieferanten sind verpflichtet, alle Veränderungen regelmäßig zu kommunizieren.

Für den Umgang mit allen Geschäftspartnern sollten die folgenden Werte gelten, die meist im Rahmen der Unternehmenskommunikation veröffentlicht werden, für alle Mitarbeiter verbindlich sind und diesen bekannt sein sollten:

- fair
- partnerschaftlich
- transparent
- offen
- berechenbar für den Lieferanten
- Einhaltung des Datenschutzes
- gegenseitiger Respekt
- Ehrlichkeit
- Integrität

## 2.4 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Lieferantenmanagement

Eine dem Tagesgeschäft angemessene Kommunikation mit den Lieferanten ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit eines Einkäufers.<sup>7</sup> Daher ist das Kommunikationsverhalten eine der wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Lieferantenmanagement (► Kapitel 3.1).

Neben einem der jeweiligen Situation angemessenen Kommunikationsverhalten müssen weitere organisatorische, systemseitige und prozessseitige Voraussetzungen erfüllt sein (vgl. die nachfolgende Tabelle).

<b>Organisatorische Voraussetzungen</b>
schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit
Festlegen von Zuständigkeiten
gemeinsamer Austausch aller Beteiligten
Finden einer gemeinsamen Definition von Lieferantenmanagement
Topmanagement muss überzeugt sein (Kommunikation ist wichtig; Ziele müssen klar sein)
Transparenz
<b>Systemseitige Voraussetzungen</b>
Möglichkeit der (digitalen) Lieferantenanbindung
Nutzung eines ERP-Systems
Verfügbarkeit von belastbaren Daten
Verfügbarkeit einer ausreichenden Datenbasis
<b>Prozessseitige Voraussetzungen</b>
ähnliche/vergleichbare Prozesse bei Kunde und Lieferant

<sup>7</sup> Beschaffung Aktuell, <http://beschaffung-aktuell.industrie.de/allgemein/voraussetzungen-fuer-erfolgreiches-lieferantenmanagement/> (2004; letzter Aufruf: Juli 2017)

## 2.5 Rechtliche Rahmenbedingungen

Genau genommen müssen keinerlei rechtlichen Voraussetzungen erfüllt sein, um Lieferantenmanagement betreiben zu dürfen. Je enger jedoch die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten ist, desto eher müssen rechtliche Regelungen erfolgen. Beispielhaft werden im Folgenden zwei Instrumente näher erläutert.

### Geheimhaltungsklauseln

Geheimhaltungsklauseln sollen dem Schutz vertraulicher Information dienen, die der Lieferant vom Unternehmen erhält. Dies können zum Beispiel vertrauliche Unterlagen oder Verhandlungsinhalte und -ergebnisse sein. Es bietet sich an, solche Informationen bereits im Vorfeld von Vertragsverhandlungen mit dem Vertriebspartner zu schützen.

### Qualitätssicherungsvereinbarungen

Qualitätssicherungsvereinbarungen (QSV) sind Vereinbarungen mit Lieferanten, in denen alle notwendigen Produktspezifikationen, Ausführungsvorschriften, Merkmale, die für die Qualitätssicherung von besonderer Bedeutung sind, sowie die bereitzustellenden Zertifikate, Prüfzeugnisse usw. produktbezogen definiert und detailliert beschrieben werden.<sup>8</sup> Eine QSV enthält zum Beispiel ppm-Werte (Fehlerrate; „parts per million“), Cpk-Werte (Prozessfähigkeitsindex) oder Preise pro Reklamationsvorgang. Die Inhalte sind jedoch stark abhängig vom Produkt. Positiv an dieser Vorgehensweise ist, dass bei eventuell auftretenden Problemen bereits im Vorfeld die Schadensregulierung festgelegt werden kann. Außerdem erfolgt aufgrund einer abgeschlossenen QSV oft keine oder nur noch eine stichprobenartige Wareneingangsprüfung, das heißt es erfolgt eine Art Verlagerung. Vollständig kann diese jedoch nicht auf den Lieferanten verlagert werden.

## 2.6 Zuständigkeiten

In vielen Fällen übernehmen die strategischen Einkäufer die Funktion des Lieferantenmanagements, das heißt es existiert keine eigene Stelle. In den anderen Unternehmen sind sogenannte Tandems, bestehend aus einem strategischen Lieferantenmanager aus der Qualitätsabteilung sowie einem strategischen Einkäufer, zuständig für das Lieferantenmanagement. Ein weiteres Beispiel sind Lieferantenentwickler, die dem Einkauf zugeordnet sind. Wichtige Schnittstellen sind hier dann u.a. Fertigung und Qualität sowie der operative Einkauf als unterstützende Funktion. Die organisatorische Zuordnung des Lieferantenmanagements ist eine Frage der Philosophie jedes einzelnen Unternehmens.

Unterstützt wird der Einkauf in manchen Fällen durch einen EDV-Verantwortlichen, der operative Aufgaben übernimmt, zum Beispiel die Datenpflege oder das Nachhalten von Zertifikaten.

Die Anforderungen an einen Mitarbeiter im Lieferantenmanagement unterscheiden sich von denen an einen strategischen Einkäufer, da ein höheres technisches Verständnis notwendig ist. Wie auch immer die Zuständigkeiten in den jeweiligen Unternehmensbereichen verteilt sind, die Verantwortung für die Einführung und Etablierung liegt beim Einkauf.

Allgemeine Vorgehensweisen im Lieferantenmanagement (zum Beispiel die Definition von Prozessen) werden meist von einem Team, bestehend aus Einkauf, Qualitätsmanagement und Produktentwicklung, festgelegt.

## 2.7 Abgrenzung des Anwendungsbereichs

Bei der Abgrenzung des Anwendungsbereichs sollte zunächst die Fragestellung geklärt werden, ob alle Aktivitäten im Lieferantenmanagement bei allen Lieferanten Anwendung finden oder ob hier eine Differenzierung stattfindet.

<sup>8</sup> Wirtschaftslexikon24, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/qualit%C3%A4tssicherungsvereinbarung-qsv/qualit%C3%A4tssicherungsvereinbarung-qsv.htm> (letzter Aufruf: Juli 2017)

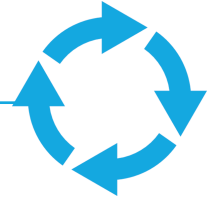


In der Regel findet Lieferantenmanagement statt bei:

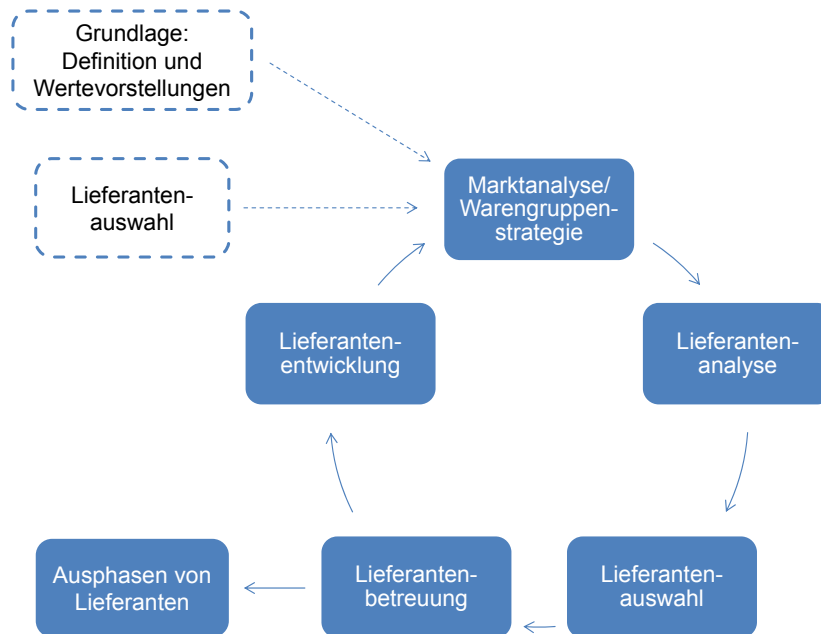
- A-Lieferanten
- kritischen Lieferanten (diejenigen, die einen kritischen Einfluss auf das Geschäft, das Produkt oder die Produktion haben)
- neuen Lieferanten (zum Beispiel neue Technologien beziehungsweise neue Dienstleistungen)

Damit die Grundkriterien erfüllt sind, werden gewisse Fragestellungen bei allen Lieferanten betrachtet. Darauf aufbauend wird zwischen einem aktiven und einem passiven Lieferantenmanagement unterschieden. Aktives Lieferantenmanagement wird dabei nur für die strategischen Lieferanten angewendet (zum Beispiel ein Besuch pro Jahr als Vorgabe). Passives Lieferantenmanagement hingegen findet Anwendung bei Standardlieferanten oder weniger kritischen Lieferanten. Hier werden im Vorfeld keine regelmäßigen Besuche oder gemeinsamen Aktivitäten vereinbart, wie es in strategischen Partnerschaften der Fall ist.

# B Kreislauf des Lieferantenmanagements



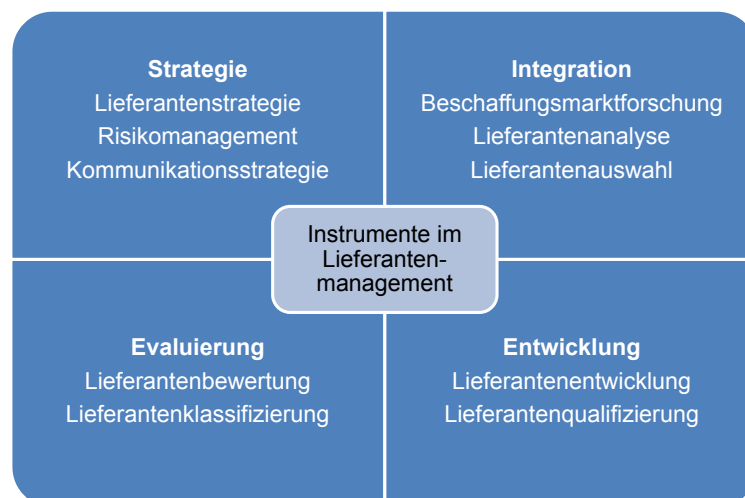
Unternehmen sollten ihr Lieferantenmanagement strategisch angehen und dabei verschiedene Etappen durchlaufen. Ein beispielhafter Lieferantenmanagement-Kreislauf sieht wie folgt aus:



**Abbildung 2: Lieferantenmanagement-Kreislauf**

Vorgelagert zu diesem Kreislauf werden die Wertevorstellungen im Lieferantenmanagement festgelegt und kommuniziert. Sie bilden die Grundlage für die weitere Arbeit und definieren, welche Aspekte besondere Beachtung finden sollten.

Zwar lässt sich nur schwer ein einheitlicher Kreislauf definieren, der in jedem Unternehmen einheitlich umgesetzt werden kann. Als ein Beispiel sei hier die Lieferantenauswahl genannt, die teilweise zu Beginn des Prozesses und vorgelagert zur Marktanalyse erfolgt, in anderen Unternehmen erst nach der Lieferantenanalyse. Sinnvoller ist es daher, sich bei allen Aktivitäten zum Lieferantenmanagement der folgenden Instrumente zu bedienen, sodass daraus eine Art Toolbox entsteht. Je nachdem, wie der Begriff Lieferantenmanagement definiert wird und wo Schwerpunkte gesetzt werden, kann der Einkauf die entsprechenden Instrumente nutzen.



**Abbildung 3: Instrumente im Lieferantenmanagement**

### 3.1 Strategie

#### Lieferantenstrategie

Die zu Beginn des Leitfadens dargestellten Entwicklungen führen dazu, dass das Lieferantenmanagement eine immer größere Bedeutung in den Unternehmen erfährt und einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. Im Rahmen einer Neueinführung oder Neupositionierung des Lieferantenmanagements müssen innerhalb der allgemeinen Lieferantenstrategie langfristige Ziele erarbeitet und festgehalten werden. Ebenso muss geklärt werden, mit welchen strategischen Maßnahmen sichergestellt wird, dass die Lieferanten ihren Beitrag auch tatsächlich leisten können.<sup>9</sup> So sollten die drei strategischen Elemente Einkaufs- und Beschaffungscontrolling, Innovationsmanagement und Risikomanagement, die unter anderem für den Leitbildwechsel im Lieferantenmanagement stehen, in jedem Fall Inhalt der Lieferantenstrategie sein.

Im Idealfall wird eine individuelle Strategie für jeden Lieferanten formuliert. Aufgrund des hohen Aufwandes zur Entwicklung einer solchen Strategie erfolgt in der Praxis jedoch häufig eine Eingrenzung auf die wesentlichen Lieferanten. Im Rahmen der Lieferantenstrategien lassen sich drei Abstufungen unterscheiden<sup>10</sup>:

#### ■ *Passive Lieferantenstrategie:*

Diese Strategie legt fest, dass der Lieferant über die Ergebnisse der Lieferantenbewertung und die Ziele des Unternehmens informiert wird. Diese werden von ihm anerkannt und er zeigt Maßnahmen auf, mit denen er zur Erreichung dieser Ziele beitragen will.

#### ■ *Begleitete Lieferantenstrategie:*

Hier erfolgt keine reine Information, sondern die Ergebnisse der Lieferantenbewertung und die Ziele werden ausführlich mit dem Lieferanten besprochen. Gemeinsam werden außerdem notwendige Maßnahmen identifiziert und priorisiert.

#### ■ *Aktive Lieferantenstrategie:*

Zusätzlich zu der Vereinbarung und Festlegung strategischer Maßnahmen werden im Rahmen dieser Strategie gemeinsame Projekte und Aktionen mit dem Lieferanten durchgeführt, um die Versorgungslage des Unternehmens langfristig zu verbessern.

#### Risikomanagement

Das Risikomanagement im Rahmen des strategischen Lieferantenmanagements dient dazu, Gefahren und Risiken frühzeitig zu erkennen sowie Reaktionen und Maßnahmen für den Ernstfall zu definieren. Kapitel 4.1 beschäftigt sich ausführlich mit diesem Thema.

#### Kommunikationsstrategie

Eine gute Kommunikation ist die Grundlage für eine funktionierende Lieferantenbeziehung. Besonders aufgrund der sinkenden Wertschöpfungstiefe und der damit verbundenen komplexeren Strukturen, nimmt der Stellenwert einer guten Kommunikation weiter zu.<sup>11</sup> Ein Kommunikationsmanagement kann helfen, Mängel in der Kommunikation zu erkennen und Maßnahmen zur Verbesserung zu ergreifen. Folgende Punkte gilt es im Rahmen des Kommunikationsmanagements zu beachten:

##### 1. Erkennen der Ausgangs- und Rahmenbedingungen:

- Über welches Beschaffungsobjekt soll kommuniziert werden?
- Wie ist die eigene Stellung beim Lieferanten und umgekehrt?
- Wie sehen die Beziehungsstrukturen zum Lieferanten aus?
- Gibt es soziokulturelle Besonderheiten?

<sup>9</sup> Prof. Dr. Gerhard Heß, Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung – Systematischer Ansatz und Praxisfälle (2010)

<sup>10</sup> Prof. Dr. Gerhard Heß, Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung – Systematischer Ansatz und Praxisfälle (2010)

## 2. Bestimmung von Zielen und Strategien:

- Definition von Zielen des Kommunikationsmanagements
- Festlegen von Indikatoren zur Messung dieser Ziele

## 3. Planung:

- Welcher Mitarbeiter soll mit dem Lieferanten kommunizieren (einzelne Mitarbeiter oder die ganze Abteilung)?
- Wie sieht der Kommunikationsmix aus (zum Beispiel Kontaktaufnahme bei Problemen, Regelung zur Abgabe von Anfragen und Angeboten, Festlegen von Bestell- und Stornierungsregelungen)?

Damit das Kommunikationsmanagement auch erfolgreich umgesetzt werden kann, gehört es zur Aufgabe der Führungskräfte, die kommunikative Kompetenz der Mitarbeiter zu fördern und die interne Kommunikation sicherzustellen.

Das Aufsetzen einer Kommunikationsstrategie ist mit einem nicht zu unterschätzenden Aufwand verbunden. Bei richtigem Einsatz der Kommunikationsinstrumente kann der Nutzen jedoch weitaus größer sein.

### 3.2 Integration

Der Einkauf steht vor der Herausforderung, Innovationen von Lieferanten ins Unternehmen hineinzutragen. Dies kann nur durch eine erfolgreiche Einbindung von Lieferanten in Strukturen und Abläufe gelingen. Die Lieferantenintegration hält in den nächsten Jahren große Entwicklungspotenziale bereit.<sup>12</sup> Dazu gehören unter anderem die frühzeitige Einbindung der Lieferanten in die technische Entwicklung, die logistische Anbindung und die Integration in Produktionsabläufe. Ergebnis einer erfolgreichen Integration ist eine effiziente Vernetzung.

Doch nicht nur das Ziel, Lieferanten langfristig zu binden, kann ein Grund für eine Integration sein. Auch fehlendes Know-how im eigenen Unternehmen kann ein Motiv sein. zur Aufnahme dieser Aktivitäten

Ziele der Lieferantenintegration
Zugang zu Technologien und Innovationen
Realisierung von Wettbewerbsvorteilen
Erhöhung der Qualität
beschleunigter Entwicklungsprozess
kostengünstigere Entwicklung und Produktion

Wie tief Lieferanten eingebunden werden, ist abhängig vom zu beschaffenden Produkt. Lieferanten früher in Prozesse einzubinden gilt aber in vielen Unternehmen als strategisches Ziel.



Abbildung 4: Stufen der Lieferantenintegration

Bei allen Chancen einer erfolgreichen Einbindung von Lieferanten sollte sich der Einkauf jedoch auch immer möglicher Risiken bewusst sein. So besteht zum einen eine höhere Abhängigkeit von Lieferanten und zum anderen die Gefahr eines Know-how-Verlustes. Um dies zu vermeiden, sind Geheimhaltungsklauseln ein sinnvolles Instrument (► Kapitel 2.5).

<sup>12</sup> Drozak Consulting GmbH, trend (Ausgabe 04/2015)

In der Praxis können unter anderem die folgenden Formate und Vorgehensweisen zur Umsetzung der Lieferantenintegration genutzt werden:

- gemeinsame Workshops
- regelmäßiger Austausch zwischen Einkauf, Qualitätssicherung, technischen Abteilungen und Lieferanten
- Schulungen von Lieferanten

### Beschaffungsmarktforschung

Ziel der Beschaffungsmarktforschung ist die Identifikation potenzieller Lieferanten für bestimmte Bedarfe. So untersucht die Beschaffungsmarktforschung aktuelle und zukünftige Gegebenheiten auf den Beschaffungsmärkten. Untersucht werden beispielsweise Kriterien wie Marktpotenziale, Beschaffungsmengen, Struktur des Beschaffungsmarktes, zukünftige Marktentwicklungen, Wettbewerbssituation, Risiken und mögliche Engpässe.<sup>13</sup>

*Folgende Quellen bieten sich für eine Beschaffungsmarktforschung an:*

- Internetrecherche
- Wirtschaftsanalyse
- Verbände
- Online-Marktplätze
- Netzwerke
- Marktrecherche durch den Lead Buyer im jeweiligen Land
- Lieferantendatenbanken
- Beschaffungsdienstleister

Eine theoretische Methode, die die Strukturierung des Marktes und die Sammlung von Informationen erleichtert, ist die Gliederung des Marktes in die von Michael E. Porter beschriebenen sogenannten Five Forces, die auch oft als Branchenstrukturanalyse bezeichnet wird. Die identifizierten Kräfte sind hierbei potenzielle Mitbewerber, Kunden, Lieferanten sowie Ersatzprodukte.<sup>14</sup>

### Lieferantenanalyse

Nachdem in der Beschaffungsmarktforschung potenzielle Lieferanten identifiziert wurden, müssen diese im nächsten Schritt analysiert werden.

Eine gute und detaillierte Lieferantenanalyse ist Grundlage für die Lieferantenauswahl und -bewertung. Ziel der Lieferantenanalyse ist, die Leistungsfähigkeit der Lieferanten anhand der eingeholten Informationen zu beurteilen. Aus allen potenziellen Lieferanten sollen diejenigen ausgewählt werden, die am besten geeignet sind, die zur Produktion notwendigen Güter in der richtigen Art und Weise und in ausreichender Menge mit möglichst geringen Kosten zur Verfügung zu stellen.<sup>15</sup> Die folgende Tabelle gibt eine Aufstellung über mögliche Kriterien und Auskünfte, die hilfreich sein können.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter> (letzter Aufruf: August 2018)

<sup>15</sup> FernUniversität in Hagen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Unternehmensrechnung und Controlling (2014)

<sup>16</sup> Jörg Pfütznerreuter, Souveräne Verhandlungsführung; erschienen in BIP, Ausgabe 5/2014

<b>Allgemeine Kriterien zum Unternehmen</b>
Organisation des Unternehmens sowie Eigentumsverhältnisse
Erreichbarkeit, Transportzeit, Reisezeit
Anbindung per Straße, Bahn, Schiff, Flughafen
Qualifikation der Mitarbeiter
<b>Technische Kriterien</b>
Produktionskapazität
Flexibilität hinsichtlich Auftragsänderungen
Abhängigkeit von Unterlieferanten
eigene Entwicklungsabteilung
<b>Qualitätssicherung</b>
Zertifikate
Umweltmanagement
Total Quality Management (TQM)
Liefertermintreue
SGU-Management (Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz)
<b>Finanzielle Kriterien</b>
Marktstellung des Lieferanten
Auskünfte zu Compliance-Themen
Konkurrenzsituation
Entwicklung von Umsatz und Gewinn
Finanzauskunft
<b>Projektmanagement</b>
Organisation des Projektmanagements
Anzahl der Ansprechpartner
Qualifikation/Erfahrung der Projektmanager
<b>Kaufmännische Kriterien</b>
Einstands- und Endpreis
Preistransparenz/-aufschlüsselung
Kommunikation (zum Beispiel feste Ansprechpartner, Erreichbarkeit)
Referenzprodukte
<b>Operative Kriterien</b>
Termintreue
Produktqualität
Lieferzeit, Reaktionszeit
Optimierungsinitiativen

Die aufgeführten Kriterien stellen lediglich Beispiele dar. Die Liste ist beliebig erweiterbar und sollte von jedem Unternehmen individuell zusammengestellt werden – je nach Relevanz und Einfluss der einzelnen Kriterien.

## Lieferantenauswahl

Gerade mit strategischen Lieferanten dauern die Zusammenarbeit oder gemeinsame Projekte oft mehrere Jahre. In diesen Fällen ist der Prozess der Lieferantenauswahl ein sehr wichtiger Schritt im Lieferantenmanagement.<sup>17</sup> Eine strukturierte Lieferantenauswahl ist außerdem in führenden Qualitätsmanagementsystemen vorgeschrieben.

Bei bestehenden Lieferanten wird unter anderem das vergangene Lieferverhalten als Auswahlkriterium herangezogen. Wenn sich neue Lieferanten bewerben oder identifiziert werden, wird der Mehrwert geprüft, den die Aufnahme dieses Lieferanten in den Lieferantenstamm bringt.

Kriterien der Lieferantenauswahl <sup>18</sup>
Qualitätsgesichtspunkte
Kostenmanagement und -transparenz
Logistikkonzepte
Technologieaspekte
Beziehungsmanagement
Innovationsbereitschaft
Finanzkraft
Qualitätsmanagementsysteme
Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte
Sicherheitsverhalten
Produktion und technische Entwicklung

*Die Lieferantenauswahl erfolgt abhängig von der individuellen Situation und aus ganz unterschiedlichen Motiven:*

- (routinemäßige) Ausschreibung aufgrund der Höhe des Auftragswertes
- Ablauf der Vertragslaufzeit
- Suche eines Ersatzlieferanten bei Lieferantenausfall
- Existenz laufender Verträge
- Lieferantensuche für neue Produkte und Warengruppen
- lokale Verlagerung

<sup>18</sup> Hemold & Terry, Lieferantenmanagement 2030 (2016)

## Lieferanten in wenigen Minuten digital anbinden

**Theorie und Praxis sind zwei Paar Schuhe – insbesondere in Sachen „Einkauf der Zukunft“ oder „Einkauf 4.0.“ Obwohl dem Einkauf in der Theorie bewusst ist, dass ein medienbruch-freies Netzwerk vorhanden sein muss, damit die Geschäftsprozesse reibungslos ablaufen, ist dies heutzutage in der Praxis leider immer noch selten der Fall. Insbesondere die digitale Anbindung verursacht auf Einkäufer- und Lieferantenseite Bauchschmerzen. Die gute Nachricht: Es gibt eine unkomplizierte Lösung zur vollständigen Digitalisierung der Einkaufsprozesse. Diese holt sogar auch die kleinen Lieferanten in das Netzwerk (zurück).**

Die meisten Unternehmen haben weniger als 10 Prozent ihrer Lieferanten elektronisch angebunden. Das jedenfalls hat das Marktforschungsunternehmen Lünendonk ermittelt. Angesichts der Tatsache, dass sich erst mit einer möglichst großen Anzahl angebundener Lieferanten signifikante Automatisierungseffekte einstellen, eine ernüchternde Analyse. Immerhin haben sich laut Lünendonk nahezu alle Unternehmen für die nächsten Jahre eine Verbesserung der Lieferantenanbindung mit den Schwerpunkten automatischer Austausch, elektronische Prüfung und Verarbeitung von Belegen vorgenommen.

### **Bisher: zeitintensiv, aufwändig, fehleranfällig**

Viele Unternehmen scheitern daran, dass die technische Anbindung der Lieferanten zu aufwändig, zu teuer oder aus Sicht der Lieferanten schlichtweg nicht attraktiv genug ist. Die Folgen: hoher manueller Aufwand und dadurch auch Fehleranfälligkeit oder lange Reaktionszeiten durch die aufwändige Übertragung, Prüfung und Erfassung eingehender Dokumente und die Nacharbeit aufgrund von Fehlern.

### **Digitale Anbindung so einfach wie möglich**

Volle Einkaufsautomatisierung kann nur dann funktionieren, wenn alle Lieferanten – auch kleine – unkompliziert, schnell und flexibel im Digitalisierungsprozess mitgenommen, also angebunden, werden können. Dem Lieferanten dürfen dabei keinesfalls irgendwelche Kosten entstehen. Die Einführung der Lösung darf bei ihm keinen oder nur sehr geringen Arbeitsaufwand verursachen und die eigenen Abläufe des Lieferanten dürfen sich nicht oder kaum ändern. Im Optimalfall hat sogar der Lieferant einen eigenen Nutzen von der Lösung!

Netfira bietet eine schlanke Einkaufslösung, die die operativen Prozesse durchgängig automatisiert, indem sie die Lieferanten schnell und unkompliziert digital anbindet. Denn nur durch Anbindung möglichst vieler Lieferanten werden Digitalisierung und die vollständige Automatisierung ermöglicht. So lassen sich beispielsweise Anfragen, Angebote oder Bestellungen des Einkaufs unkompliziert elektronisch an die Lieferanten übertragen und dort automatisch erfassen. Dokumente der Lieferanten, z.B. Auftragsbestätigungen, Lieferavise, Rechnungen oder beliebige sonstige Anhänge, werden direkt aus dem lieferanteneigenen System versendet, beim Einkauf automatisch überprüft, korreliert und in die angebundenen Systeme eingegeben.

Die Lieferantenanbindungen von Netfira funktionieren so einfach wie das Installieren einer App. Künstliche Intelligenz sorgt für nahezu 100-prozentige Automatisierung und inhaltliche Prüfung der Belege, so dass manuelles Nacharbeiten vollständig entfällt. Lieferanten können entsprechend ihrer eigenen Bedürfnisse und technischen Fähigkeiten zwischen verschiedenen Anbindungsmöglichkeiten wählen.

### **Bausteine halten schlank**

Operativ lässt sich heute bereits so gut wie alles automatisieren, auch Belegflüsse mit allen Lieferanten. Traditionelle Techniken wie EDI oder OCR – heute häufig noch von IT-Seite empfohlen – werden diesem Anspruch jedoch nicht gerecht. Vielen Unternehmen, gerade im Mittelstand, ist nicht bewusst, wann eine einfache, schlanke Lösung für operative Abläufe ausreicht. Netfira bietet modulare Bausteine, die passgenau ausgewählt werden und darüber hinaus auch mit bestehenden Systemen verknüpft werden können. Die Lösung ist in vier bis sechs Wochen implementiert und bringt sofort Nutzen für den Einkauf und für die Lieferanten.



## Fazit

Der Einkauf kann nur dann zum Innovationstreiber werden, wenn er über reibungslose operative Prozesse in der Lage ist, möglichst alle Lieferanten, Partner und Dienstleister digital anzubinden. Ziel muss es also sein, das gesamte Lieferanten- und Kundennetzwerk agiler, deutlich kostengünstiger und besser planbar zu machen – nämlich durch elektronischen Datenaustausch und die Automatisierung von Einkaufs- und Verkaufsprozessen. Die eigentliche Arbeit liegt in den operativen Beschaffungsprozessen. Diese gilt es hinreichend zu automatisieren, um dann ausreichend Zeit für strategische Aufgaben wie Lieferantenauswahl, -betreuung oder Kooperationen zu haben.

## Ausblick

Zur Vision der „intelligenten Fabrik“ mit vollautomatischen Produktionsprozessen gehört auch ein synchronisiertes E-Procurement-System. Der permanente Datenaustausch ermöglicht, dass sowohl Produktion als auch Bestell- und Rechnungsprozesse von einer intelligenten Software selbsttätig optimiert werden. Fällt beispielsweise ein Zulieferer kurzfristig aus, wird der Fertigungsablauf umgehend automatisch angepasst und die geordnete Liefermenge an anderer Stelle erhöht, um den Ausfall zu kompensieren. Durch intelligente Systeme ist eine aufwändige manuelle Neukonfiguration nicht mehr notwendig.

Netfira bietet bereits heute den Einstieg und die Grundlage für diese Zukunftsvision und somit ein signifikantes Steigerungspotenzial hinsichtlich Digitalisierung, Effizienz, Fehlervermeidung und Liefer- und Produktionsgeschwindigkeit.

### Reinald Schneller

Geschäftsführer

Netfira GmbH (Walldorf/München)

E-Mail: [reinald.schneller@netfira.com](mailto:reinald.schneller@netfira.com)

Internet: [www.netfira.de](http://www.netfira.de)

### Beispiel: Einkauf bei einem Hersteller von Produktionsanlagen für Kabel und Glasfaser

Ausgangslage: Der operative Einkauf sollte stark entlastet und mehr Zeit für strategische Aufgaben geschaffen werden. Viele Lieferanten waren jedoch nicht elektronisch angebunden. Die Folgen: hoher manueller Aufwand für die Bearbeitung von Anfragen, Angeboten, Bestellungen, Auftragsbestätigungen, Lieferavisen, Rechnungen und sonstigen Dokumenten; Fehler bei der manuellen Prüfung und Eingabe der Belegdaten führten zu Problemen in nachgelagerten Prozessen (Wareneingang, Produktion, Rechnungsstellung etc.); nicht oder zu spät eingegebene Belegdaten verhinderten die Optimierung der Prozesskette und die Sichtbarkeit aktueller Prozessschritte.

Ergebnis: Netfira stellte die Automatisierung aller relevanten operativen Abläufe (Anfragen, Angebote, Bestellungen, Bestätigungen, Lieferavise, Rechnungen sowie der Einbindung von Zeichnungen und sonstigen Anhängen) und die schnelle, unkomplizierte elektronische Anbindung aller Lieferanten sicher. Lieferanten-Apps ermöglichen die digitale Anbindung innerhalb weniger Minuten. Prozesse wurden deutlich verschlankt und qualitativ verbessert. Einsparungen waren nach kurzer Zeit sicht- und messbar, der ROI wurde bereits innerhalb des ersten Jahres erzielt. Die Lösung dient dem Unternehmen als Basis für die zukünftige Digitalisierungsstrategie im Einkauf. Sie bietet für den späteren Bedarf diverse komfortable und schnell implementierbare Funktionsbausteine.

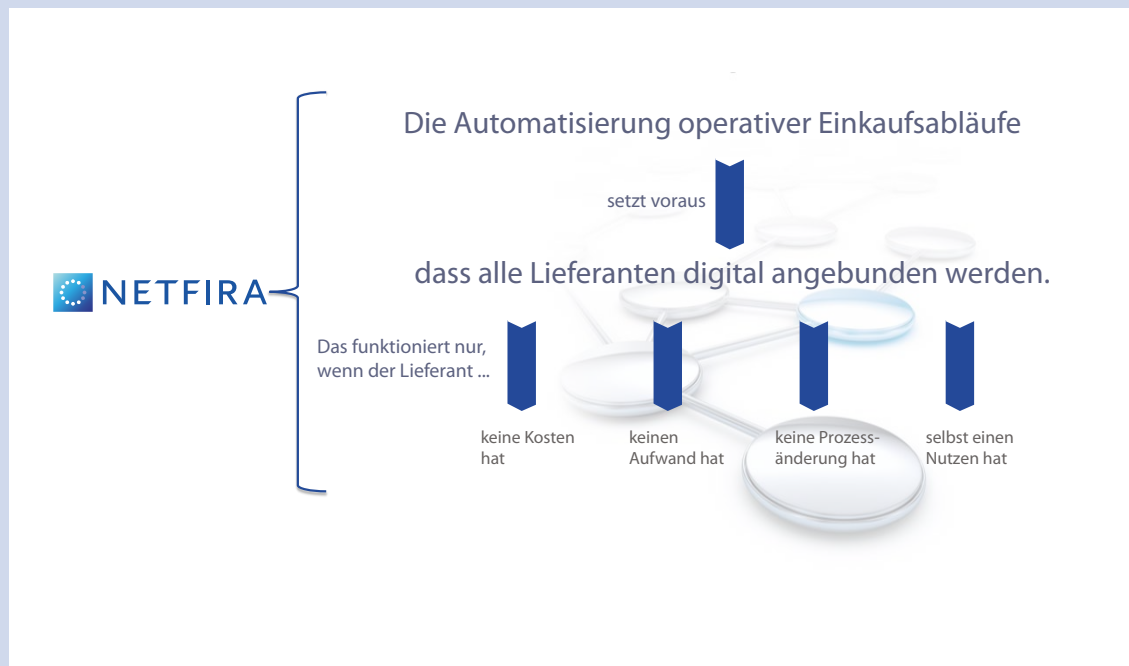


Abbildung 5: Lieferanten in wenigen Minuten digital anbinden

**Netfira GmbH**  
Altrottstraße 31  
69190 Walldorf  
[www.netfira.de](http://www.netfira.de)

Netfira GmbH



# NETFIRA

## KATEGORIEN:

**Lieferantenanbindung, E-Procurement, Einkaufsoptimierung, Künstliche Intelligenz, Prozessmanagement, Supply Chain Management, Lieferantenmanagement, Kundenanbindung, Einkauf 4.0, E-Commerce 4.0, Prozessoptimierung, Automatisierung operativer Einkaufsabläufe, Optimierte Einkaufsprozesse, Kostensenkung im Einkauf, Digitalisierung von Belegflüssen, Innovative App-Technologien.**

## FIRMENPROFIL

**Netfira GmbH**

**Altrottstr. 31**

**D-69190 Walldorf**

**Telefon: +49 (6227) 381-128**

**Telefax: +49 (6227) 381-200**

**E-Mail: [info@netfira.com](mailto:info@netfira.com)**

### **Kontakt:**

Reinald Schneller

### **Position:**

Geschäftsführer

### **Telefon:**

+49 (6227) 381-128

### **E-Mail:**

[reinald.schneller@netfira.com](mailto:reinald.schneller@netfira.com)

### **Internet:**

[www.netfira.com](http://www.netfira.com)

Netfira ist ein Softwareunternehmen mit Niederlassungen in Deutschland (Walldorf und München), den USA (San Francisco) und Australien (Sydney und Perth). Mit seiner innovativen Einkaufslösung können Unternehmen ihre operativen Einkaufsprozesse automatisieren, alle Lieferanten digital anbinden und dadurch Kosten senken. Daten und Belege (Anfragen, Angebote, Bestellungen, Bestätigungen, Rechnungen, Lieferavisen und sonstige Dokumente, Zeichnungen und Anhänge) können elektronisch zwischen beliebigen Systemen übertragen und ausgetauscht, verglichen und überprüft werden. Mit seinen auf künstlicher Intelligenz beruhenden und in Minutenschnelle einsetzbaren Lieferanten-Apps, ermöglicht Netfira eine unkomplizierte digitale und bidirektionale Anbindung von Lieferanten, unabhängig von deren Größe und IT-Ausstattung. Netfira unterstützt

alle bestehenden Prozesse und lässt sich direkt aus den bereits vorhandenen Systemen (ERP, Buchhaltung, Warenwirtschaft usw.) bedienen.

Mit erfolgreichen Referenzinstallationen weltweit, Millionen elektronischer Transaktionen jährlich sowie namhaften Kunden aus verschiedensten Branchen ist Netfira mit seinen innovativen Lieferanten-Apps ein Technologieführer in der Automatisierung des operativen Einkaufs. Zu den Kunden von Netfira, die ihre operativen Aufgaben im Einkauf mit Hilfe der Lösung automatisieren, zählen beispielsweise AL-KO Therm, ASSA ABLOY, Aventics, Bettmer Werbeartikel, Carbon Rotec, Cornelius Deutschland, DYWIDAG, EBZ, Heinrich Kipp Werk, Jäger Gummi und Kunststoff, Kermi, KLAFS, Leifheit, MSL, Rosendahl Nextrom, RZB Leuchten, Staedtler, Winterhalter Gastronom und viele mehr.

Von der zukunftsorientierten Netfira B2B-Lösung für die Einkaufsautomatisierung profitieren sowohl kleine und mittelständische Unternehmen als auch Großunternehmen, die auf diese Weise ihr gesamtes Lieferantennetzwerk schnell und einfach elektronisch anbinden, sämtliche Belegflüsse digitalisieren und damit den operativen Einkauf deutlich entlasten können.

### 3.3 Evaluierung

#### Lieferantenbewertung

Die Bewertung von Lieferanten sollte transparent, offen und objektiv sein. Die Einhaltung einheitlicher Bewertungskriterien ist essenziell. Zudem ist es wünschenswert, wenn die Bewertung nicht allein durch den Einkauf erfolgt, sondern Fachabteilungen und die Qualitätsabteilung – sogenannte Stakeholder – hinzugezogen werden.

Klassischerweise werden im Rahmen der Lieferantenbewertung die Faktoren Kosten, Qualität, Zeit und Potenziale betrachtet. Unterschiede können sich dabei zum Beispiel bei der Bewertung von Dienstleistungen und Produkten ergeben, da bei der Bewertung von Lieferanten im Dienstleistungssektor die Definition geeigneter Key Performance Indicators (KPIs) erschwert ist. Um sicherzustellen, dass jeder Lieferant nach denselben Kriterien bewertet wird, empfiehlt sich die Erstellung eines Lieferantenbewertungsbogens, der folgende Aspekte umfasst:

<b>Qualitätsaspekte</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitsausführungsqualität</li><li>• Verfügbarkeit</li><li>• verfügbares Know-how</li><li>• Qualifizierung/Leistungsfähigkeit/Mitarbeitereinsatz</li><li>• Koordination beauftragter Subunternehmen</li><li>• Zertifizierungen</li><li>• Qualitätskosten, Fehlerrate</li></ul>
<b>Termintreue</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Termineinhaltung</li><li>• Umgang mit Verzögerungen und Information über Verzögerungen</li><li>• Einhaltung von Absprachen</li><li>• Betreuungsaufwand</li></ul>
<b>Sicherheitsaspekte</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Einhaltung von Sicherheitsstandards zu Arbeits- und Verkehrssicherheit</li><li>• Entsorgung/Umweltschutz</li></ul>
<b>Preisaspekte</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Preis-Leistungs-Verhältnis</li><li>• Preisniveau</li><li>• Preisgestaltung im Vergleich zum Wettbewerb</li><li>• Preisentwicklungen</li><li>• Information über Preisveränderungen</li><li>• Verhalten bei Preisverhandlungen</li></ul>
<b>Kundenorientierung/Kommunikation/Service</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Erreichbarkeit</li><li>• Festlegung von Ansprechpartnern (Bauleitung, Kundenbetreuer usw.)</li><li>• Verhalten gegenüber Kunden, Anwohnern, Behörden und kommunalen Partnern</li><li>• Regionalität</li><li>• Außenwirkung des Lieferanten (zum Beispiel Zustand der Baustellen, Bonität)</li><li>• Qualität von Schriftverkehr, Dokumentation und Abrechnung</li><li>• Flexibilität und Korrektheit bei der Rechnungsstellung</li></ul>
<b>Nachbereitung/Reklamationen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Umgang mit Nachträgen und Reklamationen</li><li>• Mängelbeseitigung</li><li>• Dokumentation</li></ul>

<b>Ausstattung des Lieferanten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vorhandener Maschinenpark</li> <li>• Arbeitsgeräte mit den erforderlichen Prüfsiegeln</li> </ul>
<b>Vertragseinhaltung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung der Auftragspflicht sowie vertraglicher Vorgaben</li> <li>• Kenntnis des Lieferantenverzeichnisses</li> <li>• Vollständigkeit und Nachvollziehbarkeit der Dokumentation</li> </ul>
<b>Risikobewertung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung der Versorgungspflicht</li> <li>• Planungs- und Kostensicherheit</li> <li>• Einhaltung von Sicherheits- und Qualitätsstandards</li> <li>• Haftungsrisiken</li> <li>• Entsorgungspflichten</li> <li>• Lagerung von Werkzeugen</li> <li>• Brandschutz und Hochwasserschutz usw.</li> </ul>

Von den Lieferanten wird aber heute auch ein aktiver Innovationsbeitrag erwartet, weshalb Kriterien wie Innovationspotenziale, Flexibilität und Schnelligkeit eine immer größere Rolle spielen.<sup>19</sup> Zudem fließen weitere „neue“ Kriterien verstärkt in die Lieferantenbewertung ein:

<b>Total Cost of Ownership (TCO)</b>
Höhe aller anfallenden Kosten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materialkosten</li> <li>• Fertigungskosten</li> <li>• Overhead-Kosten</li> <li>• Logistikkosten</li> <li>• Verpackungskosten</li> <li>• Reisekosten</li> <li>• Kosten für Risikobewertung/Maßnahmen</li> <li>• Kosten für fehlende Qualität</li> </ul>
Skonti, Preisnachlässe
Rahmenvereinbarungen
Kosten für die Anbindung des Lieferanten
Transparenz über die Kostenstruktur
<b>Innovation</b>
verfügbares Know-how
angewendete Technologien des Lieferanten
Einsatz digitaler Medien
Produkte und Dienstleistungen
zukünftige Lösungsansätze
Innovationskultur und -umsetzung
Innovationspotenziale
Kooperation mit Forschungsinstituten und Hochschulen; Integration von Start-ups

<sup>19</sup> Drozak Consulting GmbH, trend (Ausgabe 04/2015)

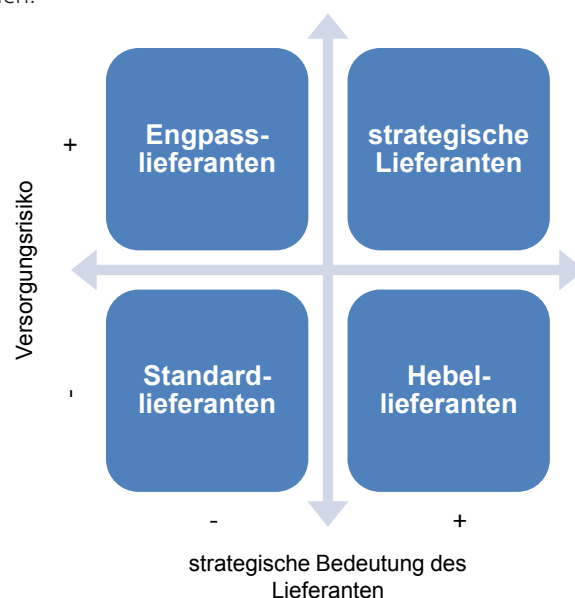
Nachhaltigkeit	
Umweltaspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung und Anwendung von Umweltmanagementsystemen</li> <li>• aktiver Umgang mit ökologischen Herausforderungen</li> <li>• Vermeidung von Umwelt- und Gesundheitsschäden</li> <li>• Entsorgung</li> <li>• Kennzahlen, zum Beispiel Verbrauch (Wasser, Energie), CO<sub>2</sub>-Ausstoß</li> <li>• Nutzung erneuerbarer Energiequellen</li> <li>• Mobilitätskonzepte (Reise- und Transportmittel)</li> </ul>
Soziale Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifizierung der Mitarbeiter</li> <li>• keine Diskriminierung</li> <li>• keine Zwangs- und Kinderarbeit</li> <li>• Arbeitszeiten</li> <li>• Vergütung</li> <li>• Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> </ul>

Die Ergebnisse der Lieferantenbewertung oder eines Audits sollten den Lieferanten in regelmäßigen Abständen kommuniziert werden – entweder per E-Mail oder in einem persönlichen Gespräch. Zum Teil beinhaltet diese Kommunikation auch den direkten Vergleich mit einer Referenzgruppe beziehungsweise mit anderen Lieferanten.

#### Lieferantenklassifizierung

Auf die Lieferantenbewertung folgt die Lieferantenklassifizierung, bei der Lieferanten anhand ihrer Bewertungsergebnisse in unterschiedliche „Klassen“ eingeordnet werden. In einem Lieferantenportfolio werden die komprimierten Bewertungsergebnisse vereint.

So lassen sich beispielsweise die beiden Dimensionen Versorgungsrisiko und strategische Bedeutung des Lieferanten gegenüberstellen.



**Abbildung 6: Lieferantenportfolio nach Versorgungsrisiko und strategischer Bedeutung**

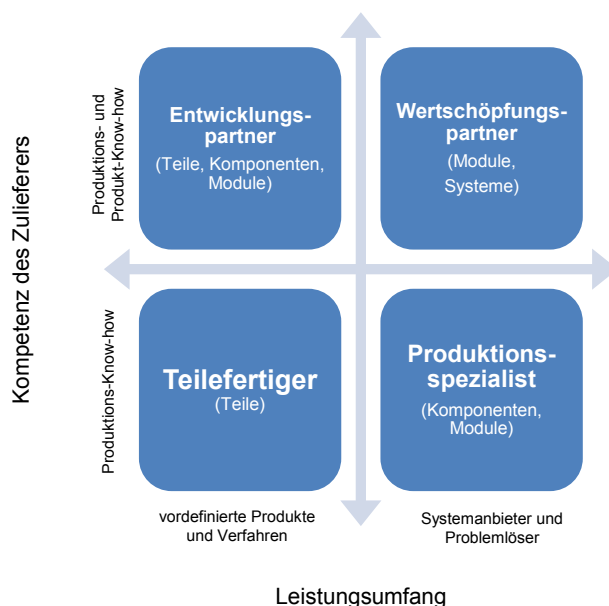
Der Einkauf kann mithilfe der fertigen Portfolioanalyse notwendige Strategien und Stoßrichtungen für die einzelnen Lieferantenklassen bestimmen und seine Grundeinstellung für Verhandlungen ableiten.

- Hat man strategische Lieferanten identifiziert, sollte eine partnerschaftliche Zusammenarbeit angestrebt werden, von der beide Seiten profitieren. Hier machen auch Aktivitäten zur Lieferantenentwicklung Sinn.

Der Begriff „strategischer Lieferant“ wird in der Praxis oft inflationär genutzt, ohne dass er mit Leben gefüllt wird. Dies ist jedoch notwendig, um die Wertschätzung gegenüber diesen Lieferanten auszudrücken und zugleich wichtig für die Motivationssteigerung.

- Die Zusammenarbeit mit Standardlieferanten sollte, wie der Name bereits erahnen lässt, möglichst standardisiert werden, um Zeitaufwand und Prozesskosten zu reduzieren (zum Beispiel durch die Nutzung elektronischer Kataloge).
- Engpasslieferanten sollten möglichst aus dem Lieferantenportfolio eliminiert und durch unkritische Lieferanten ersetzt werden. Alternativ lässt sich der Bedarf auf mehrere Lieferanten verteilen.
- Hebellieferanten macht es Sinn, Alternativen zu prüfen und auszuwählen.

Neben der Klassifizierung nach dem Versorgungsrisiko und der strategischen Bedeutung kann auch eine Klassifizierung nach dem Leistungsumfang und der Kompetenz des Lieferanten erfolgen.<sup>20</sup> Beim Leistungsumfang wird unterschieden, ob das Unternehmen mit Teilen, Komponenten, Modulen oder Systemen beliefert wird. Teile- und Komponentenslieferanten liefern Einzelteile beziehungsweise zusammengesetzte Teile, es finden jedoch keine Entwicklungsleistungen statt. Ein Modullieferant beliefert das Unternehmen mit einbaufähigen Modulen, die Entwicklung liegt jedoch in der Hand des Kunden. Ein Systemlieferant dagegen entwickelt spezifische, funktional abgrenzbare Systeme, liefert diese an den Kunden und trägt zur Produkt- und Prozessinnovation bei.



**Abbildung 7: Lieferantenportfolio nach Kompetenz und Leistungsumfang**

- Der Großteil der Lieferanten im Portfolio besteht in der Regel aus *Teilefertigern*, die aber nur einen relativ geringen Anteil am Beschaffungsvolumen ausmachen. Der Fokus bei diesen Lieferanten, die keinen strategischen Beitrag für das Unternehmen leisten, liegt auf der Preisverhandlung und der Logistik.
- Da *Produktionsspezialisten* angepasste Produkte liefern, besitzen sie kundenspezifisches Produktions-Know-how und haben eine enge Beziehung zum Kunden. Dennoch ist ein Lieferantenwechsel in dieser Gruppe möglich, wenn sich daraus Kostenvorteile für das Unternehmen ergeben. Der Einkauf hat also die Aufgabe, diese Lieferanten zu überwachen und den Markt zu beobachten.
- Die wichtigsten Lieferanten eines Unternehmens sind *Entwicklungs- und Wertschöpfungspartner*, die über Produktions- und Produkt-Know-how verfügen und zu Entwicklungsleistungen beitragen. Zu diesen Lieferanten sollte eine langfristige, partnerschaftliche Beziehung aufgebaut werden. Aufgabe des Lieferantenmanagements ist hier vor allem, den Wissensaustausch zwischen beiden Seiten zu gestalten sowie gegenseitiges Vertrauen zu schaffen und zu erhalten.

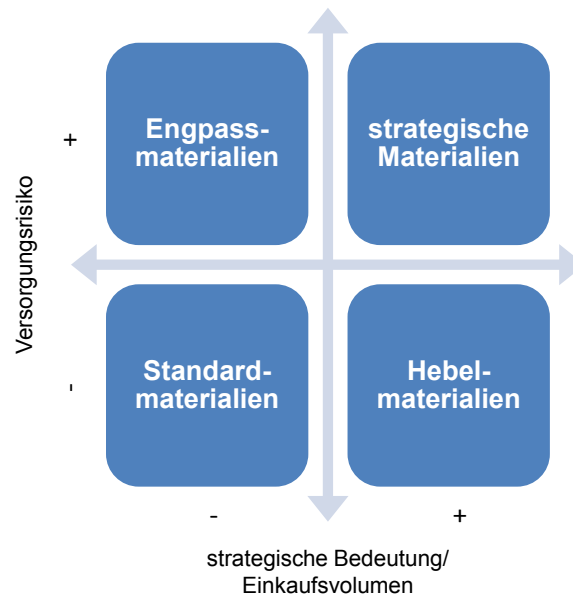
<sup>20</sup> 4-check; eBook-Lieferantenmanagement – Ziele, Aufbau und Variationen für unterschiedliche Lieferantentypen (2015)

Zum Zwecke der Lieferantenklassifizierung stehen folgende Tools und Hilfsmittel zur Verfügung:

- Portfolioanalyse
- ABC-Analyse
- Preferred-Supplier-Methode
- Risikoeinschätzung
- XYZ-Analyse (eher mit Warengruppenbezug)

An dieser Stelle bietet sich eine Verknüpfung von Lieferantenmanagement und Warengruppenmanagement an. Eine Möglichkeit ist die Zusammenführung von Lieferanten- und Warengruppenstrategie mithilfe der zuvor vorgestellten Portfolioanalyse. Zur Ableitung der Lieferantenstrategie werden die Lieferanten zunächst klassifiziert und im Lieferantenportfolio – oder auch Beschaffungsquellenportfolio<sup>21</sup> – eingeordnet (► Abb. 5).

Die Vorgehensweise zur Ableitung der Warengruppenstrategie ist identisch. Auch hier erfolgt eine Klassifizierung der verschiedenen Warengruppen in einem Warengruppenportfolio – oder auch Beschaffungsgüterportfolio.<sup>22</sup>



**Abbildung 8: Warengruppenportfolio**

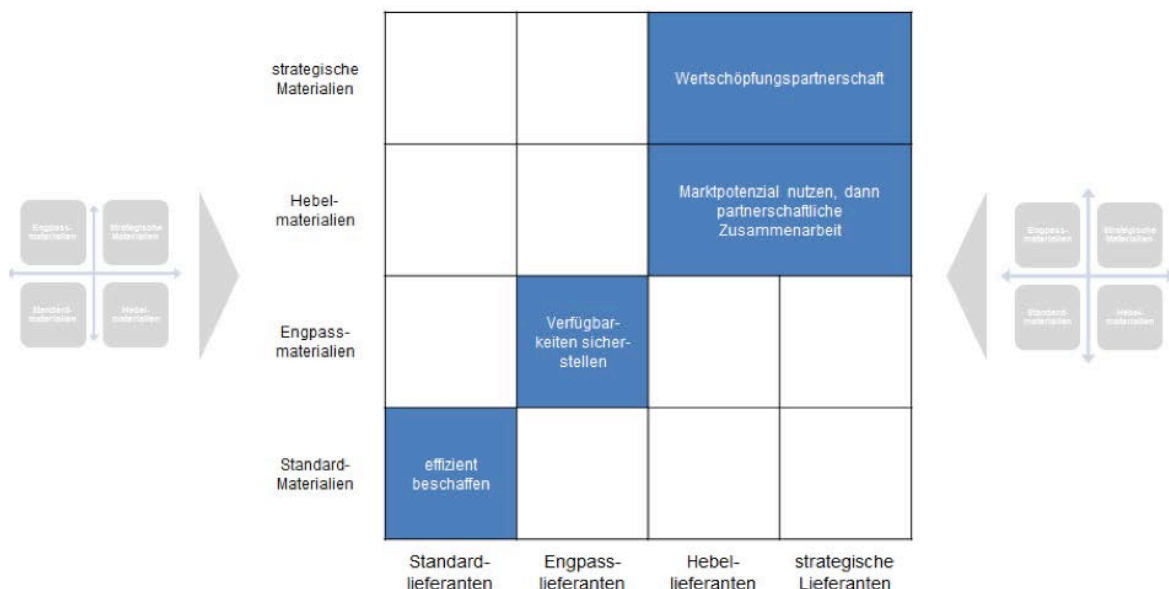
Eine Integration dieser beiden Portfolios gelingt in einem dritten kombinierten, dem sogenannten Beschaffungsgüter-/Beschaffungsquellenportfolio.<sup>23</sup> Hierin sind die unterschiedlichen Normstrategien für Lieferanten und Warengruppen aufgeführt.

<sup>21</sup> Horst Wildemann, Das Konzept der Einkaufspotenzialanalyse – Bausteine und Umsetzungsstrategien, erschienen in: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement (2002)

<sup>22</sup> Horst Wildemann, Das Konzept der Einkaufspotenzialanalyse – Bausteine und Umsetzungsstrategien, erschienen in: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement (2002)

<sup>23</sup> Horst Wildemann, Das Konzept der Einkaufspotenzialanalyse – Bausteine und Umsetzungsstrategien, erschienen in: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement (2002)





**Abbildung 9: Beschaffungsgüter-/Beschaffungsquellenportfolio**

### 3.4 Entwicklung

#### Lieferantenentwicklung

Entwicklung bedeutet Veränderung – dies gilt auch im Lieferantenmanagement. Unternehmen entwickeln sich ständig weiter und unterliegen einem stetigen Wandel. Dies wird auch von den Lieferanten erwartet.

Der Begriff Lieferantenentwicklung bezeichnet die Entwicklung und Verbesserung enger, partnerschaftlicher und langfristiger Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten.<sup>24</sup> Im Rahmen der Lieferantenentwicklung ist eine gewisse Eigeninitiative des Lieferanten wünschenswert, jedoch erfolgt auch eine aktive Unterstützung durch den Kunden. Die Lieferantenentwicklung bedeutet einen direkten Eingriff beim Zulieferunternehmen mit dem Ziel, dessen Leistungsfähigkeit zu steigern. Im Optimalfall bringen beide Seiten ihr Wissen sowie Ideen und Vorschläge ein und erarbeiten gemeinsame Ziele.

*Dabei werden zwei Arten unterschieden:*

- Bei der aktiven Lieferantenentwicklung erfolgt eine gemeinsame Festlegung und Durchführung von Maßnahmen, zum Beispiel die Entsendung von Entwicklungsteams, gemeinsame Workshops zur Know-how-Generierung, die Schulung von Mitarbeitern oder gemeinsame Forschungs- oder Entwicklungsprojekte.
- Bei der Lieferantenselbstenwicklung optimiert der Lieferant seine Performance. Vom Einkauf gesetzte Ziele müssen vom Lieferanten mit selbstständig definierten Maßnahmen erreicht werden.

*Praxisbeispiele für eine Lieferantenentwicklung sind:*

- Weiterentwicklung von Logistikkonzepten
- Audit zur kurzfristigen Problembehebung
- Weiterentwicklung zum System-/Modullieferanten

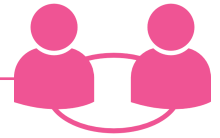
#### Lieferantenqualifizierung

Die Lieferantenqualifizierung ist ein wichtiges Element im Qualitätsmanagementsystem und wird daher in Kapitel 4.2 näher erläutert. Sie umfasst mehr als nur die reine Auditierung von Lieferanten.<sup>25</sup> Mit sinkender Wertschöpfungstiefe in den Unternehmen steigen die Ansprüche an die Qualität zugekaufter Teile, weshalb die Lieferantenqualifizierung eine neue Bedeutung erfährt.

<sup>24</sup> Horst Wildemann, Das Konzept der Einkaufspotenzialanalyse – Bausteine und Umsetzungsstrategien, erschienen in: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement (2002)

<sup>25</sup> GMP-Navigator, [https://www.gmp-navigator.com/dnews\\_05232\\_Was-sind-die-aktuellen-Anforderungen-an-die-Lieferantenqualifizierung.html](https://www.gmp-navigator.com/dnews_05232_Was-sind-die-aktuellen-Anforderungen-an-die-Lieferantenqualifizierung.html), (letzter Aufruf: August 2017)

# 4 Managementssysteme im Lieferantenmanagement



## 4.1 Risikomanagement & Compliance

### Risikomanagement

Die zunehmende Globalisierung und die daraus resultierenden Global-Sourcing-Konzepte sowie vernetzte Lieferketten fordern ein strategisch aufgestelltes Risikomanagement. Werden die Aufgaben des strategischen Lieferantenmanagements nicht erfüllt, können sich daraus Gefahren und Risiken ergeben – vor allem Ausfall-, Preis- und Qualitätsrisiken.<sup>26</sup>

Das Risikomanagement beschäftigt sich insbesondere mit den folgenden Risiken:

- Ausfallrisiken
- Nichteinhaltung von Compliance
- finanzielle Risiken
- Marktrisiken
- Qualität/Liefertreue
- geografische Risiken
- Umwelteinflüsse
- Technologie
- politische Risiken
- Abhängigkeiten

Um einzelnen Risiken vorzubeugen, finden in den Unternehmen häufig lieferantenbezogene Einzelmaßnahmen statt, wie zum Beispiel:

- regelmäßiges Lieferanten-Scoring
- Einholen einer Finanzauskunft
- jährliche Risikobetrachtung (definierter Prozess)
- warengruppenbezogenes Risikomanagement
- Priorisierung der Risiken
- Maßnahmenkatalog
- Risiko-Richtlinien/Handbuch
- Szenarioanalyse
- Aufbau einer Systematik (jährliche Betrachtung): Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausmaß bestimmter Risiken; Hinterlegung von Vorgehensweisen je Risikoart
- im Rahmen der Lieferantenbewertung: Risikobewertung für alle strategischen Lieferanten sowie Prüfung von Second-Source-Möglichkeiten

Auch wenn die Folgen eines Ausfalls eines Tier „n“-Lieferanten für das eigene Unternehmen bedeutend sein können, ist eine vollständige Überwachung der gesamten Lieferkette aus Transparenz- und Kapazitätsgründen nicht umsetzbar. Im Rahmen des Lieferantenmanagements gibt es aber immer mehr innovative Systeme, die durch eine Analyse der gesamten Lieferkette Risikopfade aufzeigen können.

Der Vorteil der Nutzung elektronischer Tools mit automatischer Informationsfunktion liegt darin, dass man Informationen früher erhält und somit früher die Möglichkeit hat, darauf zu reagieren. Aber auch andere nichtelektronische Maßnahmen sind sinnvoll. Im Rahmen von externen Prüfungen des Unternehmens ist ein existierendes Risikomanagement ebenfalls von Vorteil. Als ein Beispiel sei hier die ISO-Norm 9001:2015 genannt, in die die Forderung nach einem systematischen Umgang mit Risiken und Chancen aufgenommen wurde.

<sup>26</sup> Technik + Einkauf, Framework für ein strategisches Lieferantenmanagement (Ausgabe 05/2013)

## Risikomanagement bei der Maschinenfabrik Reinhausen GmbH

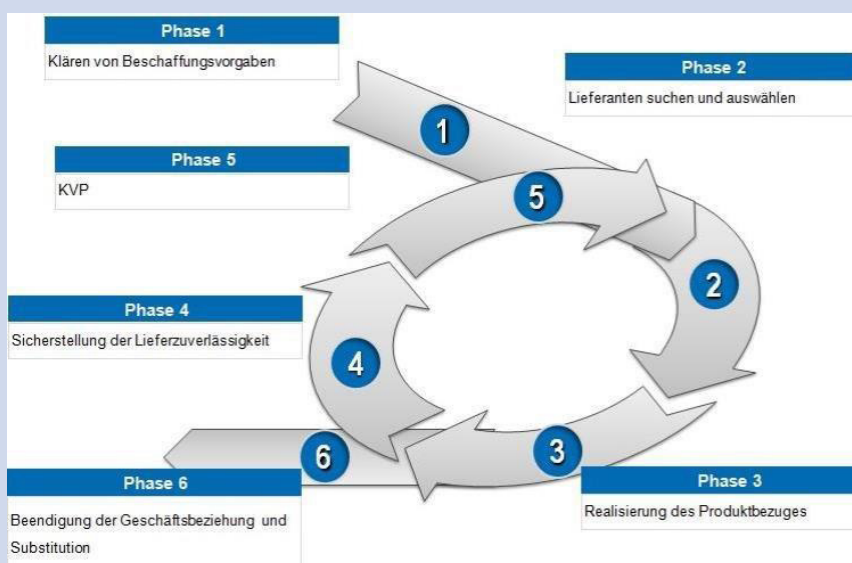
Die Maschinenfabrik Reinhausen (MR) setzt sich mit Beschaffungsrisiken permanent und kritisch auseinander. Durch gezielte Methoden und Prozesse im Einkauf, der Logistik und der Qualität werden diese Risiken analysiert und bearbeitet.

Zur Kommunikation und zum Austausch mit ihren Lieferanten setzt die MR eine internetbasierte Portallösung ein, in der alle Anfragen, Angebote und Qualitätsthemen der Beschaffung kommuniziert und ausgetauscht werden. Diese Plattform (oder Portal) steht den registrierten und interessierten Lieferanten auf der Webseite der MR zur Verfügung: [https://www.reinhausen.com/de/desktopdefault.aspx/tabid-203/2408\\_read-6690/](https://www.reinhausen.com/de/desktopdefault.aspx/tabid-203/2408_read-6690/)

Damit soll eine sichere und vertrauensvolle Kommunikation aufgebaut und eingerichtet werden. Risiken sollen für beide Seiten bereits im Austausch von Daten und wichtigen Geschäftszahlen minimiert und eingegrenzt werden (Risikovermeidung).

Das in Abbildung 10 Bild dargestellte Supplier-Excellence-Modell (SEM) zeigt den Beschaffungsprozess der MR. Dabei werden alle Schnittstellen zum Lieferanten – von der Lieferantenauswahl bis zur Beendigung der Geschäftsbeziehung – aufgezeigt. Das Modell enthält folgende Phasen:

1. Klären von Beschaffungsvorgaben
2. Lieferanten suchen und auswählen
3. Realisierung des Produktbezuges
4. Sicherstellung der Lieferzuverlässigkeit
5. kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
6. Beendigung der Geschäftsbeziehung und Substitution

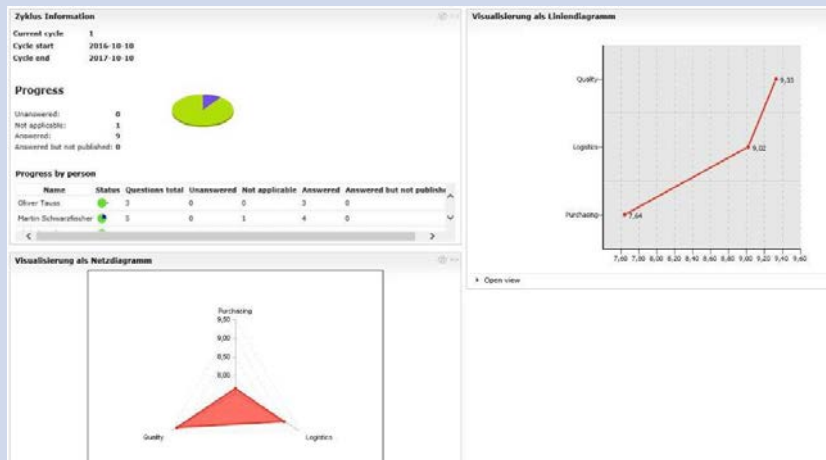


**Abbildung 10: Supplier-Excellence-Modell (SEM) für den Beschaffungsprozess der Maschinenfabrik Reinhausen (Bild: Maschinenfabrik Reinhausen)**

Zu Beginn einer Geschäftsbeziehung wird eine Lieferantenselbstauskunft über das Portal eingeholt und diese bei der Qualifizierung technisch und kaufmännisch verifiziert. Gegebenenfalls wird zusätzlich eine Fremdauskunft zum Abgleich und zur Bewertung der Eigensicht des Lieferanten eingeholt. Differenzen oder Abweichungen dieser Bewertungen sind besonders zu betrachten und eventuell auch mit den Lieferanten zu analysieren und diskutieren (Risikominimierung).

Regelmäßige Besuche und Audits verifizieren den bekannten Stand und zeigen eine Stabilität in der Belieferung und/oder mögliche Abweichungen möglichst frühzeitig auf.

Eine regelmäßige (zum Beispiel jährliche) Lieferantenbewertung stellt den erarbeiteten Stand der Belieferung fest. Gegebenenfalls werden gemeinsame Maßnahmen für Verbesserungen vereinbart.



**Abbildung 11: Lieferantenbewertung bei der Maschinenfabrik Reinhausen: Grafikübersicht im Portal (Bild: Maschinenfabrik Reinhausen)**

Bei neuen Anfragen müssen die Lieferanten die Machbarkeit und die Herstellbarkeit mit dem Angebot bestätigen und kommentieren.

Im Lieferantenportal wird für alle registrierten Zulieferer eine regelmäßige Bewertung hinterlegt. Diese besteht aus den drei Hauptelementen Einkauf, Qualität und Logistik. Die Analyse dient der kontinuierlichen Verbesserung in der Zusammenarbeit mit den Lieferanten.

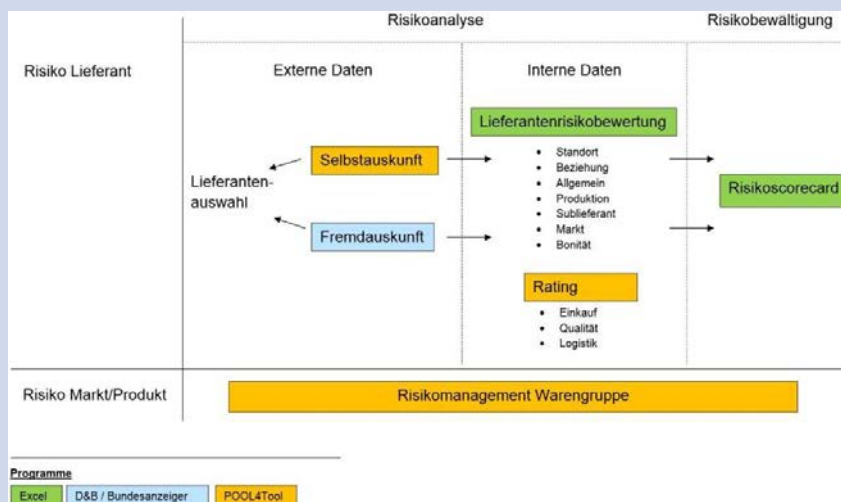
### Digitalisierung macht Risikomanagement wichtiger denn je

Das Risikomanagement stellt zunehmend eine wichtige Aufgabe der Beschaffung dar, zumal in Zeiten der Digitalisierung die Einflüsse, Risikoarten und Ursachen für Unterbrechungen immer komplexer werden. Mehrere Cyberangriffe haben erst kürzlich wieder deutlich gezeigt, wie verwundbar und durchdringbar vermeintlich sichere Systeme und Schutzmechanismen doch sind.

Betrachtet und bewertet werden bei der MR zwei wichtige Risikobereiche:

- Lieferantenrisiken
- Produktisiken

Übergeordnet werden die Bewertungen (Ratings) auf Warengruppen-/Commodity-Ebene zusammengefasst und nach jeweiligen Lieferanten detailliert aufgedgliedert:



**Abbildung 12: Risikomanagement im Einkauf bei der Maschinenfabrik Reinhausen: Prozesse/Methoden/Ablauf (Bild: Maschinenfabrik Reinhausen)**

Konkret wird bei der MR die Risikobewertung zunächst nach Warengruppen und daraus abgeleiteten Handlungsfeldern betrachtet und bewertet. Dies erfolgt kontinuierlich und wird von den Warengruppenverantwortlichen permanent überwacht.

**Risikobewertung/Risk Assessment**

Risikoklasse / Risk Class: 9 ... 25 = Gering/Low, 26 ... 45 = Mittel/Medium, 46 ... 100 = Hoch/high

Lieferant / Supplier Name	Geschäftsbereich / Business Domain	Fachbereich	DPRS Nr. / DPRS No.	xxx
Kreditlinien-Nr. / Credit Line No. 123456	EVO kürze / 12 Monate / (1 Euro) Periode		Kapital-Risikokategorie / Capital Risk Indicator	xxx
Continuity: Kunststoffe / plastics	Bewertungszeitraum / Evaluation Period	Zeitraum	D&B Score	xxx
Vertragstyp (SAP): Alufluß - Sand	Name des Bewerter: sand		D&B Zahlungsindex / Payment Index	xxx

Risiko / Risk: N.a. Risikoklasse / Risk Class: Nicht bewertet / not assessed

MR Risiko / MR Risk	Gewichtung / Weight	Werte / Values	Vertragslandschaft / Agreement Situation
Beantwortete Fragen / Responded Question: 0 von / of 35	100%	N.a.	
[1.1] Standort - Land / Location - Country (5%)		N.a.	<input type="checkbox"/> Geheimhaltungserklärung / non disclosure agreement
[1.2] Lieferant - Beziehung / Supplier - Relation (20%)		N.a.	<input type="checkbox"/> Mengenkonzerte / quantity contract
[1.3] Lieferant - Allgemein / Supplier - in General (20%)		N.a.	<input type="checkbox"/> Rahmenliefervertrag / general supply agreement
[1.4] Lieferant - Produktion / Supplier - Production (20%)		N.a.	<input type="checkbox"/> Werkzeugvertrag / tool contract
[1.5] Lieferant - Subliefer. / Supplier - Subsupplier (5%)		N.a.	<input type="checkbox"/> Entwicklungsvertrag / development contract
[1.6] Lieferant - Markt / Supplier - Market (10%)		N.a.	<input type="checkbox"/> Qualitätssicherungsvereinbarung / quality assurance agreement
[1.7] Bonität / Credit Rating (20%)		N.a.	<input type="checkbox"/> sonstige Verträge / other agreements

**Abbildung 13: Lieferantenrisikobewertung bei der MR am Beispiel der Commodity Metall (Bild: Maschinenfabrik Reinhausen)**

Sobald in der Übersicht zwei rote Ampeln aufleuchten, wird unmittelbar eine Aktion gestartet und ein Eintrag fixiert. In einem crossfunktionalen Gremium wird beraten und eine Abstellmaßnahme beziehungsweise ein Notfallplan fixiert. Beides wird auch mit dem Lieferanten abgestimmt und fest vereinbart. Das gemeinsame regelmäßige Überwachen der Abstellmaßnahmen soll eine möglichst rasche Risikominimierung oder -eliminierung sicherstellen.

Zur Lieferantenrisikobewertung bei der MR gehören unter anderem Fragen zur Sicherheit und zu möglichen Risiken des Standortes, der aktuellen Lieferantenbeziehung sowie zur allgemeinen Situation des Lieferanten und seiner Zulieferer, wie die aktuelle Markt- und Bonitätssituation. Zugrunde liegende Verträge werden ebenso betrachtet und bewertet. MR-interne Maßnahmen und Aktionen für den betrachteten Lieferanten werden schriftlich fixiert, vereinbart und terminiert. Daraus abgeleitete Ergebnisse sollen den Risikoeinfluss ebenfalls minimieren und schnellstmöglich eliminieren.

Aktuelle Informationen zu den Lieferanten der MR werden regelmäßig aus externen Quellen (zum Beispiel Auskünfte und Fachinformationen) sowie mittels „Google Alerts“ eingeholt und zusammen betrachtet und eingeschätzt. Konkretes und direktes Nachfragen beim Lieferanten schärft diese Betrachtung oftmals sehr!

Ein aktueller Marktüberblick, eine Analyse zu am Markt bestehenden Risikobewertungstools und Risikomethoden sowie eine Hochschulstudienarbeit haben die zu erzielende Wirksamkeit und Effizienz der bei der MR eingesetzten und bestehenden Risikobewertungsmethodik in der Beschaffung überprüft, verglichen und für gut befunden.

### Thomas Lohwasser

Advanced Purchasing Projects, Projekteinkauf  
 Maschinenfabrik Reinhausen GmbH (MR)

## Compliance

Der Begriff „Compliance“ umschreibt die Einhaltung von ethischen Regeln und Gesetzen, also die Umsetzung eines normenkonformen Verhaltens.

Zu den Compliance-Maßnahmen in den Unternehmen zählen:

- Compliance-Handbuch
- Benennung von Compliance-Beauftragten
- EDV-Systeme/Tools
- Code of Conduct
- Compliance-Schulungen

Im Hinblick auf das Thema Compliance haben die Unternehmen insbesondere über Regelungen zum Umgang mit Geschenken und Einladungen von Lieferanten diskutiert. In den meisten Unternehmen wurden hierfür Obergrenzen definiert, die nicht überschritten werden dürfen. Geschenke und Einladungen sind zudem zu dokumentieren und transparent darzustellen.

Compliance umfasst jedoch viel mehr. Es geht darum, Einhaltung sämtlicher gesetzlicher, vertraglicher, ethischer und sonstiger Pflichten sicherzustellen.

Risikomanagement und Compliance verfolgen damit beide dasselbe Ziel: Schäden vom Unternehmen abzuhalten. Zudem besteht eine gegenseitige Abhängigkeit, da die Nichteinhaltung von Compliance ein Risiko für das Unternehmen darstellt.

### Innovative Supply Chain Risk Management und Business Continuity Lösungen für den Einkauf

Lieferketten müssen agil und reaktionsfähig sein. Die zunehmende Anzahl von Partnern in der Lieferkette, unterschiedliche IT-Systeme, die miteinander verknüpft werden müssen, sowie das Risiko, die Kontrolle über die Lieferkette zu verlieren, sind kritische Faktoren für den Erfolg von Unternehmen. Diese begegnen den Anforderungen mit unterschiedlichen Maßnahmen. Sie weiten beispielsweise die Beschaffung auf globaler Ebene aus, um Einkaufspreise zu senken, oder sie verfolgen die Warenströme (Track & Trace). Damit lassen sich wichtige Ziele wie etwa die Bestandssenkung bei gleichzeitiger Steigerung der Versorgungssicherheit gewährleisten – trotz der konträren Ausrichtung.

Lieferketten sind aber auch anderen Risiken ausgesetzt: Naturkatastrophen, weltwirtschaftliche und politische Einflüsse oder finanzielle Risiken können relevant für einen reibungslosen Warenstrom in den Lieferketten werden.

Um den verschiedenen Risiken begegnen zu können, ist das Wissen über die Handhabung von Daten und Information sowie deren unternehmensinterne und unternehmensübergreifende Wirkung von Relevanz. Mithilfe von neuen Technologien können große Massen von Daten („Big Data“) gesammelt, analysiert und für den Anwender nutzbar gemacht werden.

Die Firma Geocom hat eine modulare Supply Chain Risk Management (SCRM) Lösung auf Basis eines Geografischen Informationssystems (GIS) entwickelt, die es – unter Einbindung von ERP-Systemen und Realtime-Daten – ermöglicht, Vermögenswerte und Materialflüsse auf der Weltkarte zu visualisieren und mit verschiedenen Risikodaten (politische Risiken, Naturgefahren, finanzielle Risiken usw.) zu verschneiden und zu analysieren. Diese Risiken können damit qualitativ bewertet und die Auswirkungen auf die Lieferkette vorab erkannt werden. Somit können Unternehmen Strategien und Maßnahmen vordefiniert, damit sie im Ereignisfall umgehend und richtig handeln können.

### Supply Chain Risk Management zur Vermeidung von Betriebsunterbrechungen

Bis vor einem halben Jahrzehnt wurden die Analyse und die Bewertung von Risiken, die sich auf die Supply Chain auswirken können, noch manuell durchgeführt, ohne Berücksichtigung von ERP-Daten, ohne Raumbezug, zum Beispiel der Lokalität des eigenen Werkes oder der eines Zulieferers, und ohne Visualisierung in einer Karte. Die räumliche Lokalisierung eines Risikos und dessen konkrete Überlagerung mit einem Lieferantenstandort oder Teilen der Supply Chain sind jedoch essenziell, um die Auswirkungen eines Ereignisses zu antizipieren und durch schnelles Agieren notwendige Anpassungen in der Lieferkette zu ermöglichen.

Dazu werden in der Regel die konkreten Adressen der Lieferantenstandorte zunächst geokodiert, das heißt mit geografischen Koordinaten versehen. Lieferantenstandorte und die resultierende Supply Chain können nun auf einer Weltkarte visualisiert werden. In einem nächsten Schritt wird die Lokalität oder die gesamte Supply Chain mit den Risiken, wie zum Beispiel Naturgefahreninformationen und/oder politischen und finanziellen Risikodaten, räumlich verschnitten, was letztendlich eine Bewertung in Ampellogik zum Ergebnis hat. Im Falle einer Rot-Bewertung können dann gemeinsam mit dem zuständigen Facheinkäufer risikominimierende Maßnahmen in Abhängigkeit von der Gefahr definiert werden, um Betriebsunterbrechungen zu vermeiden. Mögliche risikominimierende Maßnahmen umfassen beispielsweise den Aufbau von mehreren Wochenbeständen, die Splittung des Volumens auf mehrere Lieferanten oder Standorte sowie den Ausschluss der Force-Majeur-Klausel für diese Naturgefahren.

Eine wechselseitige Synchronisierung mit den eingesetzten Business-Systemen (zum Beispiel SAP, Excel, ClickView) erlaubt es dem Facheinkäufer darüber hinaus, direkt die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen zu erkennen.

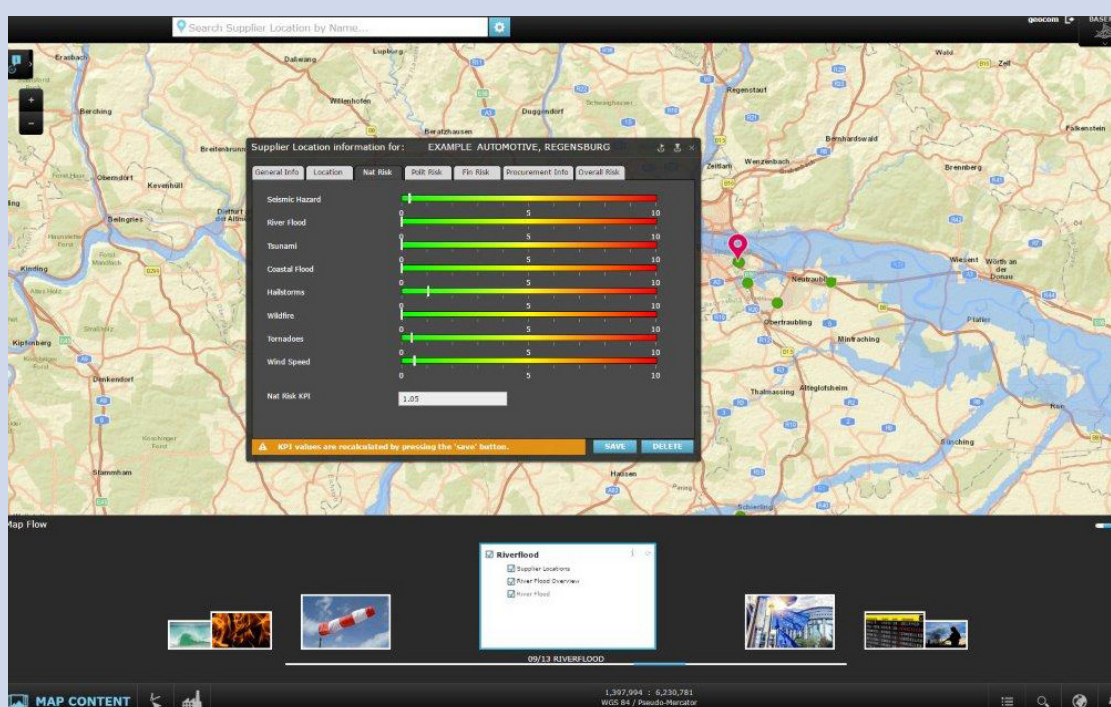
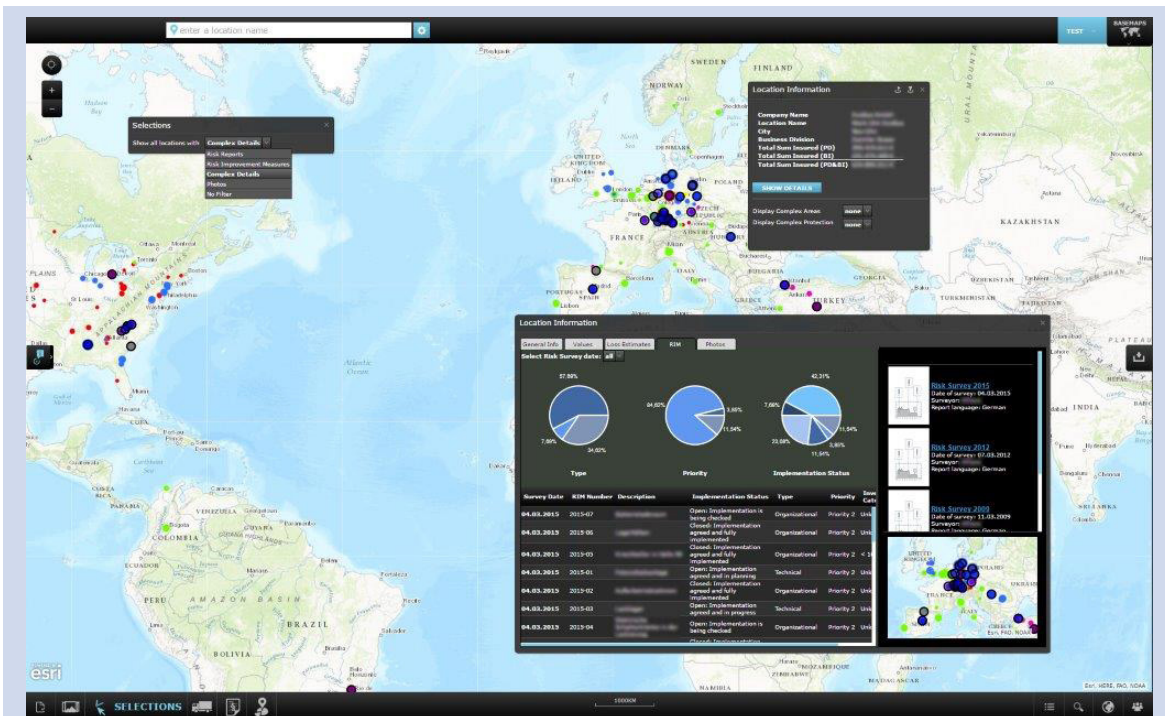


Abbildung 14: Bewertung von Risiken in Ampellogik

### Supply Chain Risk Management für die Lieferantenbewertung im Ausschreibungsprozess

Im Prozess der Lieferantenauswahl bietet das geografische Wissen über die Risikolage von Zulieferstandorten und die sie umgebenden geografischen Räumen maximale Transparenz.

Mit der SCRM-Lösung von Geocom werden potenzielle Zulieferer mithilfe einer Korrelation von Risiko und Standort bewertet und gewichtet, woraus ein standortbezogener Risikoindex resultiert. Dieser automatisch berechnete Risikoindex kann durch die Integration von eigenen, unternehmensrelevanten Informationen weiter spezifiziert werden. Somit können konkrete Fragestellungen oder Kriterien automatisiert in den Entscheidungsfindungsprozess eingebunden und schließlich die Auswahl geeigneter Lieferanten optimiert werden.



**Abbildung 15: Einbindung von ERP-Systemen**

### Dynamische Elemente für die proaktive Bewertung von Risiken

Einzigartig an der Geocom-Lösung ist die Möglichkeit, dynamische Elemente einbinden zu können, wie Real-time-Daten (Echtzeitinformationen über das Wetter oder über aktuelle Naturereignisse, wie zum Beispiel Erdbeben und Zugbahnen von Hurrikans), Modellierungen oder Kollaborationselemente. Mithilfe der dynamischen Elemente kann umgehend nach Eintritt eines lieferkettenrelevanten Ereignisses – oder sogar noch kurz davor – risikominierend reagiert werden.

Aber auch wenn Ereignisse nicht tatsächlich eintreten, können sie dennoch simuliert und bewertet werden. Mögliche Auswirkungen einer Geschäftsunterbrechung auf finanzielle Kennzahlen oder auf die Bilanz können somit vorab modelliert werden. Beispielsweise können bei einem Containerverlust die Zielkonflikte der Versorgungssicherheit und der kostengünstigsten Nachlieferung gegeneinander abgewogen werden. Existierende Optionen, wie beispielsweise die Nachlieferung per Schiff oder Flugzeug, können in Abhängigkeit von vorhandenen Beständen und Kundenabrufen kalkuliert werden. Dynamische Elemente können aber auch genutzt werden, um neue Lieferketten zu modellieren.

### Mehrwerte einer dynamischen Supply-Chain-Risk-Management-Lösung

Ein proaktives und in die Unternehmensprozesse integriertes Supplier Risk Management umfasst alle notwendigen Maßnahmen zur Identifikation, Bewertung und Beherrschung von Risiken über alle Phasen des Produktlebenszyklus. Dementsprechend sollte der Einkauf in allen Phasen des Entscheidungsprozesses eingebunden werden.

Priorität des Supplier-Risk-Management-Systems hat bei den meisten Unternehmen die Phase „Purchasing in Customer Quotation“, das heißt die Beschaffung im Rahmen neuer Kundenprojekte mit dem Ziel, frühzeitig alternative Beschaffungsmöglichkeiten im Falle eines Ernstfalls zu evaluieren oder potenzielle externe Risiken zu reduzieren.

Zusammenfassend liefert eine dynamische Supply-Chain-Risk-Management-Lösung eine bislang nicht erreichte Transparenz in den Lieferketten, da sie die Visualisierung, Analyse und Bewertung von Risiken sowie die Verknüpfung von Risiken und finanziellen Auswirkungen ermöglicht. Durch die Visualisierung erhält der Einkäufer die Kontrolle über die Lieferketten und kann die Supply-Chain-Partner besser koordinieren. Die SCRMLösung richtet sich unter anderem an OEM und Firmen mit vielen eigenen und Lieferantens-tandorten sowie mit internationalen und komplexen Lieferketten.

**Jürgen Lutz**

Geocom Informatik GmbH





- ✓ Visualisierung von Werksstandorten und Lieferketten auf der Weltkarte
- ✓ Risikoidentifikation und -bewertung entlang der gesamten Supply Chain
- ✓ Lieferantenbewertung nach Standortrisiken
- ✓ Dynamische Berechnung alternativer Netzwerke
- ✓ Risikodaten integriert – auch in Echtzeit
- ✓ Anbindung an bestehende Business-Systeme
- ✓ Alle Daten in einem System

## Risiko und Business Continuity Management: Ein modularer 4-Komponenten-Ansatz

Die kundenspezifisch anpassbaren Lösungen der Geocom basieren standardmäßig auf einem modularen 4-Komponenten-Ansatz gemäß dem SCOR-Risikomanagementmodell (Supply Chain Operations Reference) für Lieferketten. Die Visualisierung der Lieferketten auf einer Karte, die qualitative Bewertung der Risiken und deren vorausschauende Minimierung ermöglichen eine optimale Performance und eine erhöhte Reaktionsfähigkeit im Ereignisfall.

### Property

Um die Lage und Beschaffenheit von Werk- und Lieferantenstandorten transparent zu machen und untereinander in Beziehung zu bringen werden alle Assets entsprechend modelliert und in einem kartenbasierten Informationssystem dargestellt. Durch die Integration bestehender Business-Systeme (z.B. SAP) kann eine redundante Datenhaltung vermieden werden.

### Transportation

Zur Vermeidung von Lieferunterbrechungen werden Engpässe in komplexen Versorgungsnetzwerken durch Visualisierung der Netzwerke sowie der Risiken und deren Auswirkungen identifiziert. So wird das Verständnis und für Prozesse und Verknüpfungen in der Lieferkette gesteigert.

### Procurement

Die Bewertung des Risikos von Lieferanten in komplexen Lieferketten wird durch die geografische Zuordnung von Lieferantenstandorten und die Korrelation von Risiken erreicht. Durch zusätzliche automatische Warnungen und Updates der Risikosituation verringert sich der administrative Aufwand von Lieferantenbeurteilungen.

### Dynamic Supply Chain Risk Management

Das Ziel dieser Komponente ist die Verbesserung der Reaktionszeiten beim Eintreten von Risiken. Dafür wird eine Kooperationsplattform bereitgestellt, mit welcher Versorgungsnetzwerke und bevorstehende Ereignisse in Echtzeit abgebildet und alternative Supply Chains simuliert und kalkuliert werden können.



## 4.2 Qualitätsmanagement

Lieferanten, die einwandfreie Produkte liefern, unterstützen die Qualität des Unternehmens und verhindern finanzielle Schäden und einen Imageverlust<sup>29</sup>. Außerdem sind bei einer langfristig guten Qualität des Lieferanten geringere Sicherheitsbestände möglich.

Doch was macht eigentlich ein gutes Qualitätsmanagement aus? Zunächst einmal sollte eine ganzheitliche Betrachtung – sowohl material- als auch prozessseitig – erfolgen. In vielen Unternehmen verändert sich derzeit ein bisher existierendes und eher operativ ausgerichtetes Reklamationsmanagement hin zu einem strategischen Qualitätsmanagement. Lieferantenfreigaben erfolgen heute in vielen Fällen nur gemeinsam durch die Qualitäts-, die Einkaufsabteilung sowie häufig auch die Produktentwicklung.

Die vertraglichen Spezifikationen, Zeichnungsteile usw. bilden eine weitere Grundlage für die Sicherstellung der vorher definierten Qualitätskriterien. Solche Spezifikationen sollten nach Möglichkeit für alle Produkte und Materialien vorliegen. Mit Instrumenten, wie zum Beispiel Qualitätssicherungsvereinbarungen (QSV) versuchen Unternehmen, ihre Lieferanten bei Qualitätsaspekten zu unterstützen (► Kapitel 2.5).

Doch wer trägt die Verantwortung im Qualitätsmanagement? Liegt diese beim Einkauf oder bei der Qualitätsabteilung? Diese Fragen zu beantworten, ist nicht ausnahmslos möglich. In jedem Unternehmen sollten diese Zuständigkeiten individuell festgelegt werden und gegebenenfalls durch die Einstellung neuer Mitarbeiter besetzt werden. Der Einkauf sollte in der Lage sein, Qualitätslücken zu erkennen. Er sollte außerdem in der Lage sein, Spezifikationen zu hinterfragen und in diesem Zusammenhang zu beraten. Audits werden in der Praxis häufig gemeinsam durch die Einkaufs- und die Qualitätsabteilung durchgeführt. Teilweise wird die Produktentwicklung ebenfalls einbezogen. Regelmeetings zwischen beiden Abteilungen sind ebenfalls sinnvoll, bei denen über alle offenen Reklamationen beraten wird und Maßnahmen entwickelt werden. Da es wichtig ist, dass der Einkauf die Qualität der gelieferten Produkte beurteilen kann, gibt es auch immer mehr Mitarbeiterschulungen und -qualifizierungen mit diesem Schwerpunkt.

Um das Thema Qualität auch langfristig in den Lieferantenmanagement-Kreislauf zu integrieren, stehen dem Einkauf neben der bereits beschriebenen QSV weitere Instrumente zur Verfügung:

Instrumente im Qualitätsmanagement <sup>30</sup>	
<b>Risikomanagement (Lieferanten-Auswirkungsanalyse, FMEA)</b>	Erkennen von Risiken in der Zusammenarbeit mit Lieferanten und im Hinblick auf die beschafften Produkte sowie Festlegung von Reaktionen, bevor ein Schaden entstanden ist (► Kapitel 4.1)
<b>Lieferanten-Assessment</b>	Definition eines Kriterien-Sets, um bereits bei der Lieferantenauswahl oder -bewertung die Fähigkeit des Lieferanten zu beurteilen
<b>Lieferanten-Erst-Audit</b>	Audit vor Vertragsabschluss zur gemeinsamen Ableitung von Maßnahmen, die die Herstellung der gelieferten Teile sicherstellen sollen
<b>Qualitätsziele</b>	Festlegung von Prozess- und Anlieferqualität
<b>Ramp-up-Audit</b>	Audit während einer hohen Produktionsauslastung
<b>Erstmusterprüfungen</b>	Abnahme vom Entwicklungs- bis zum Fertigungsmuster
<b>Reklamationen/8-D-Reports</b>	Bericht des Lieferanten über Reklamationen und Abhilfemaßnahmen zur Fehlerbeseitigung und -vermeidung

<sup>29</sup> QZ-online.de – Portal für Qualitätsmanagement, [www.qz-online.de](http://www.qz-online.de) (letzter Aufruf: Juli 2017)

<sup>30</sup> QZ-online.de – Portal für Qualitätsmanagement, [www.qz-online.de](http://www.qz-online.de) (letzter Aufruf: Juli 2017)

<b>Report Lieferantenqualität</b>	Reporting der wichtigsten Kennzahlen (zum Beispiel Qualitätsziele)
<b>Leistungsbewertung</b>	rückblickende Bewertung des Lieferanten anhand vorher definierter Kriterien
<b>strategische Lieferantenbewertung</b>	Bewertung des Lieferanten für zukünftige Geschäftsbeziehungen anhand eines strategischen Kriterien-Sets (► Kapitel 3.3)
<b>Lieferantenentwicklung</b>	Identifikation von Entwicklungsmaßnahmen auf Basis der Lieferantenbewertung (► Kapitel 3.4)

Die aufgeführten Instrumente können in unterschiedlichen Stufen des Prozesses eingesetzt werden. Sie soll dabei durchgängig und nicht situativ verwendet werden, um zu einem effektiven Managementinstrument zu werden.

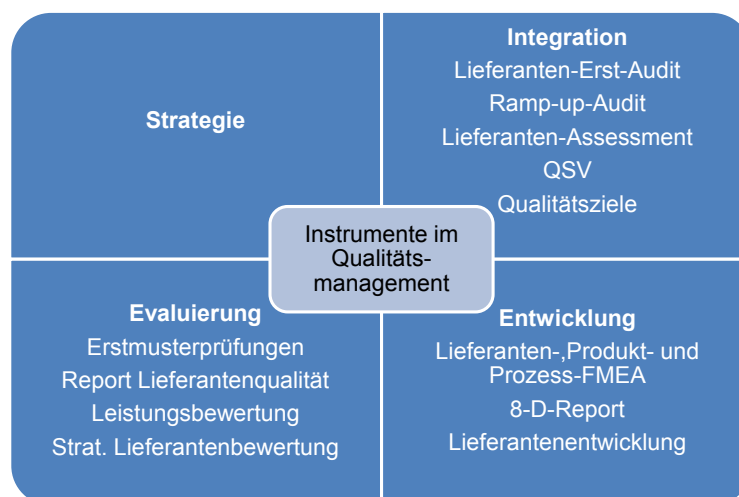


Abbildung 16: Instrumente im Qualitätsmanagement



## Nachhaltigkeit in der Beschaffung



Unternehmen müssen vermehrt die Erfüllung sozialer, ökologischer und ökonomischer Standards nachweisen. Dieser Nachweis muss jedoch nicht nur für das eigene Unternehmen, sondern ebenso für dessen Zulieferer erbracht werden. Der Einkauf steht vor der Herausforderung, diese Prüfung nicht nur für die direkten Lieferanten durchzuführen, sondern für möglichst viele Vorstufen in der Wertschöpfungskette.

Doch aus welchen Gründen finden in den Unternehmen Aktivitäten zur Nachhaltigkeit statt und welche Zielsetzungen sollen damit verfolgt werden?

Gründe für Nachhaltigkeitsaktivitäten/Ziele
Befriedigung von externen und internen Kunden
Absicherung
Erfüllen von gesetzlichen Forderungen
Reputation
Umwelt- und Energiemanagement
gesellschaftliche Verantwortung
Suche nach alternativen Ressourcen

Der Begriff Nachhaltigkeit wird meist in drei Aspekte untergliedert: sozial, ökologisch und ökonomisch. Der Fokus liegt in den Unternehmen häufig auf den ökonomischen Aspekten, da hier oft die meiste Kompetenz vorliegt.<sup>31</sup>

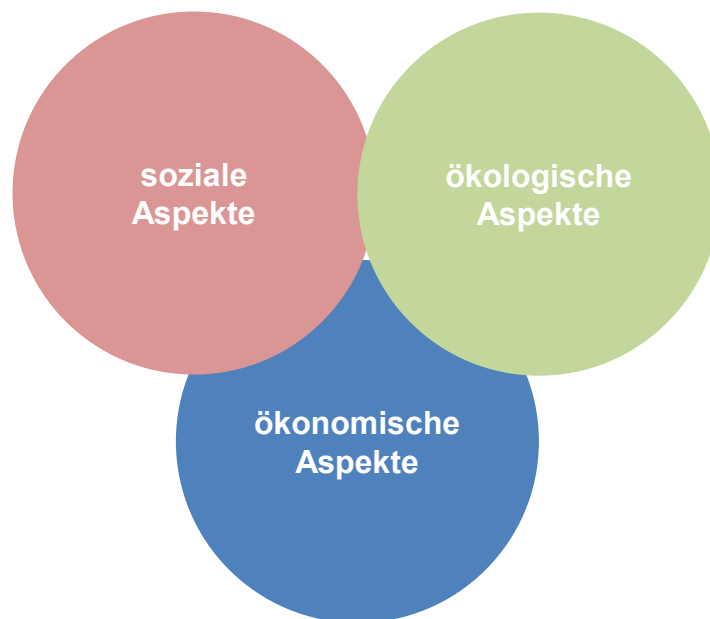


Abbildung 17: Nachhaltigkeitsaspekte

<sup>31</sup> 360report GmbH, <http://www.360report.org/de/> (letzter Aufruf: Juni 2017)

Um die drei Aspekte der Nachhaltigkeit näher zu definieren, gibt die nachfolgende Tabelle weitere Beispiele zur Konkretisierung:

<b>Ökonomische Aspekte</b>
Prozessstabilität
zukunftsfähige und ressourcenschonende Produktionsverfahren
Planungssicherheit
nachhaltige Produktentwicklung
Wettbewerbsfähigkeit
langfristige Kosteneinsparungen
Stärkung der Region
<b>Soziale Aspekte</b>
Verantwortung gegenüber der Gesellschaft
Erfüllung gesetzlicher Forderungen/eigener ethischer Ansprüche/Mindestlohnbestimmungen
Arbeitsbedingungen/Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit (auch bei Auftragnehmern)
soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern
Stärkung der Region
<b>Ökologische Aspekte</b>
zukunftsfähige und ressourcenschonende Produktionsverfahren
Umweltschonung
Stärkung der Region
Umweltschutzgesetze/Auflagen/Normen

Die oben genannten Aspekte können für den Einkauf noch weiter spezifiziert werden, wie die nachfolgende Tabelle zeigt. Zudem erfolgt eine Clusterung, welche Aspekte tatsächlich aufgrund gesetzlicher Vorgaben umgesetzt werden müssen und welche aufgrund von (Unternehmens-)Normen umgesetzt werden sollten. Die meisten Aspekte unterliegen jedoch einer freiwilligen Umsetzung.

Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Unternehmen sollte zunächst deren Tiefe über die Lieferkette definiert werden. Eine Prüfung der Nachhaltigkeitsaspekte über alle Lieferanten der Lieferkette hinweg ist aufgrund des zeitlichen Aufwandes und der fehlenden Transparenz nicht möglich. Eine Prüfung sollte daher so weit wie möglich erfolgen, danach sollte die Verantwortung an die (Vor-)Lieferanten übertragen werden.

Eine pauschale Aussage zur Gewichtung der drei Nachhaltigkeitsaspekte kann nicht getroffen werden. Sowohl die Gewichtung als auch die Tiefe der Prüfung müssen unternehmensabhängig und individuell definiert werden. Ebenso ist es wichtig, dass das Thema Nachhaltigkeit im Gesamtunternehmen verankert ist und nicht nur von einzelnen Abteilungen vorangetrieben wird.

Unternehmen versuchen vermehrt, durch unterschiedliche Maßnahmen ihr Beschaffungsportfolio nachhaltig zu gestalten. So streben sie beispielsweise langfristige Lieferantenbeziehungen an und führen Nachhaltigkeits-Assessments mit ihren Lieferanten durch beziehungsweise Audits vor Ort. Durch die Erstellung von Black Lists oder die Definition eines Freigabeprozesses können Produkte ausgeschlossen werden, die die Nachhaltigkeitsaspekte nicht erfüllen. Auch die Logistik des Lieferanten kann auf Nachhaltigkeit geprüft werden.

<b>Ökonomische Aspekte</b>
<b>Prozessstabilität</b> (geringer Ausschuss, geringe Fehlerquote, Nachvollziehbarkeit, Transparenz)
<b>zukunftsfähige und ressourcenschonende Produktionsverfahren</b> (zum Beispiel 3-D-Druck)
<b>Planungssicherheit</b> (Verfügbarkeit von Ressourcen, Fortbestand des Lieferanten, Investitionen)
<b>Produktdesign</b> (Lebensdauer, Qualität, Auswahl zukunftsfähiger Lieferanten)
<b>Wettbewerbsfähigkeit</b> (Vergleichbarkeit von Lieferanten)
<b>langfristige Kosteneinsparungen</b> (geringere Handlingkosten, zum Beispiel Qualifizierung)
<b>Soziale Aspekte</b>
<b>Verantwortung gegenüber der Gesellschaft</b>
<b>Erfüllung gesetzlicher Forderungen/eigener ethischer Ansprüche/Mindestlohnbestimmungen</b> (aktives Nachhalten im Rahmen der Lieferantenauswahl und -überwachung)
<b>Arbeitsbedingungen/Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit</b> (aktives Nachhalten im Rahmen der Lieferantenauswahl und -überwachung)
<b>soziale Verantwortung gegenüber eigenen Mitarbeitern</b> (Schaffen eines Bewusstseins bei den Einkaufsmitarbeitern/Sensibilisierung)
<b>Stärkung der Region</b> (Auswahl von regionalen Lieferanten)
<b>Ökologische Aspekte</b>
<b>zukunftsfähige und ressourcenschonende Produktionsverfahren</b> (zum Beispiel 3-D-Druck)
<b>Umweltschonung</b> (Vorgaben, zum Beispiel Energieeffizienzklassen, wenige Geräte anstatt viele Einzelgeräte, Transport, Einsparung von Papier durch elektronische Tools, Einforderung von Umweltzertifikaten im Rahmen der Lieferantenauswahl und -überwachung)
<b>Stärkung der Region</b> (Auswahl von regionalen Lieferanten)
<b>Umweltschutzgesetze/Auflagen/Normen</b> (aktives Nachhalten im Rahmen der Lieferantenauswahl und -überwachung)

Legende:

„Muss“ (gesetzliche Vorgabe) / „Soll“ (DIN/Normen) / „Kann“ (Nice to have)

## Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Der Druck auf Unternehmen, die eigene Geschäftstätigkeit so nachhaltig wie möglich zu gestalten und somit soziale, ökologische und ökonomische Gesichtspunkte zu berücksichtigen, steigt. Stakeholder, angefangen von Kunden bis hin zu Investoren fragen vermehrt und immer genauer nach, wie Unternehmen sich zu entsprechenden Nachhaltigkeitsthemen positionieren und was sie tun, um sicherzustellen, dass ihr eigenes Handeln sozialverträglich und für die Umwelt tragfähig ist. Hierbei wird schon lange nicht mehr lediglich das Handeln eines einzelnen Unternehmens isoliert betrachtet sondern die gesamte Liefer- bzw. Wertschöpfungskette mit einbezogen. Auch seitens der Gesetzgebung werden Unternehmen durch schärfere rechtliche Rahmenbedingungen immer stärker in die Pflicht genommen.

Durch die zunehmende Globalisierung werden Lieferketten oftmals immer komplexer, erstrecken sich über teils zahlreiche Ländergrenzen und werden somit intransparenter und auch anfälliger für Risiken wie Lieferausfälle aber auch Reputationsverluste durch Negativschlagzeilen in der vorgelagerten Lieferkette. Für Unternehmen rückt daher zunehmend das Thema der nachhaltigen Lieferketten in den Fokus – nicht zuletzt aber auch in einigen Fällen aus eigener Motivation beziehungsweise eigenem unternehmerischen Interesse, da nachhaltige Lieferketten und nachhaltige Produktionsweisen der eigenen Produkte ein nicht zu unterschätzende Image- und Wettbewerbsfaktoren darstellen.

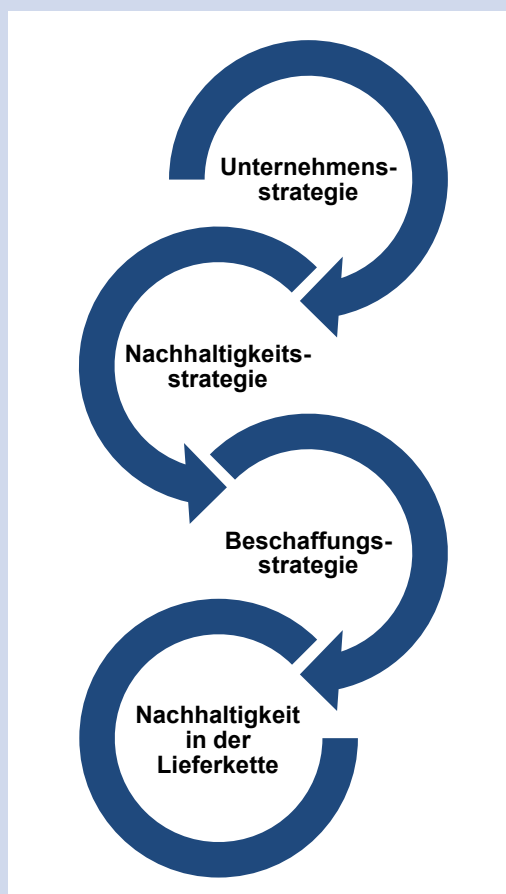


Abbildung 18: Strategische Einordnung des Themas Nachhaltigkeit in der Lieferkette

### Nachhaltigkeitsstrategie

Nachhaltigkeit in der Lieferkette ist in der Regel nur ein Element eines umfassenden Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen. Daher ist es besonders wichtig, dass dieses Thema zum einen fest in die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens und zum anderen auch diese in die Unternehmensstrategie selbst integriert ist. Nur so lassen sich in einzelnen Unternehmensbereichen oder speziell im Bereich der Lieferkette Programme erfolgreich etablieren und umzusetzen.

Die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie innerhalb der Unternehmensstrategie sollte auf Basis einer Betrachtung der Chancen und Risiken sowie einer Umfeldanalyse erfolgen. Wo steht mein Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit? Welche Anforderungen werden an mein Unternehmen gestellt? Mit welchen Risiken und Chancen ist das Thema Nachhaltigkeit für mein Unternehmen behaftet? Welche Stärken sollte ich weiter ausbauen und an welchen Schwächen arbeiten? Welche Werte vertrete ich selbst und wozu möchte ich mich selbst verpflichten?

Schlussendlich muss die Beschaffungsstrategie ebenfalls mit der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens in Einklang sein oder gebracht werden. Die Nachhaltigkeitskriterien, die sich für die Beschaffung aus der Nachhaltigkeitsstrategie ergeben, müssen dazu nicht nur in die Beschaffungsstrategie aufgenommen werden. Die Beschaffungsstrategie muss auch dazu eine Aussage treffen, mit welchem Stellenwert diese Kriterien neben anderen Kriterien in Beschaffungsentscheidungen berücksichtigt werden.

### Von der Strategie zum Aktionsplan

Ist das Thema Nachhaltigkeit in der Lieferkette als Handlungsfeld identifiziert, so gilt es, für diesen Themenbereich Aktionspläne oder eine Roadmap zu erarbeiten. Es ist ratsam, folgende Schritte abzuarbeiten, um für das Unternehmen und seine eigene Lieferkette sowie zur Unternehmensstrategie passende Maßnahmen auszuwählen.



**Abbildung 19: Schritte hin zur nachhaltigen Lieferkette**

#### *Schritt 1: Risiko- und Lieferkettenanalyse*

Auch bei der Erarbeitung von Aktionsplänen sollten zunächst – lediglich bezogen auf das Handlungsfeld – die Risiken und Chancen sowie das Umfeld des eigenen Unternehmens betrachtet werden. Im Bereich der nachhaltigen Lieferkette empfiehlt es sich zunächst, den eigenen Lieferantenstamm und die eigene Lieferkette zu analysieren. Welche Risiken, aber auch welche Chancen birgt meine Lieferkette? Wie riskant hinsichtlich Nachhaltigkeitsaspekten sind meine Lieferanten? Wo produzieren meine Lieferanten und von wem beziehen meine Lieferanten wiederum ihre Güter?

Die gesamte Lieferkette mitsamt allen Sublieferanten der eigenen Lieferanten transparent zu gestalten und auf Risiken hin zu bewerten ist ein äußerst komplexes und nahezu unmögliches Vorhaben. Umso wichtiger ist es, seine direkten Lieferanten genau unter die Lupe zu nehmen. Eine gute Hilfestellung bieten dabei diverse länderspezifische Indizes, wie unter anderem der Corruption Perceptions Index (CPI)



oder der Global Competitiveness Index (GCI). Neben dem Land als Kriterium können die Branche, die Umweltverträglichkeit und die Risikobehaftung der Produktionsprozesse und hergestellten Produkte selbst, aber auch das eigene Einkaufsvolumen für entsprechende Warengruppen zur Bewertung herangezogen werden.

Wichtig hierbei: Verlieren Sie nicht auch mögliche Chancen aus den Augen. Viele Unternehmen tendieren dazu, lediglich mögliche negative Auswirkungen und Kosten zu betrachten, während aber auch Kosteneinsparungen, Effizienzsteigerungen, eine bessere Reputation bei den eigenen Kunden, eine gesicherte Verfügbarkeit von Gütern und Dienstleistungen oder der Ausbau der eigenen Wettbewerbsposition die Folge sein kann.

#### *Schritt 2: Erwartungen an eine nachhaltige Lieferkette*

Im zweiten Schritt empfiehlt es sich, seine eigenen Erwartungen an eine nachhaltige Lieferkette zu definieren. Dies ist für die anschließende Zielfestlegung hilfreich. Ist die Einhaltung von Gesetzen und Rechten im sozialen, ökonomischen und ökologischen Bereich ausreichend oder möchten Sie ganz eigene Schwerpunkte und Standards setzen und ihre Anforderungen bewusst höher als die der Gesetzgebung stecken?

Wichtig ist in diesem Schritt zu hinterfragen, aus welchen Motiven Nachhaltigkeit einen Teil der Unternehmensstrategie darstellt. Sollten mehrere Motive in Betracht kommen, muss definiert werden, welches Motiv welches Gewicht hat. Sollen in erster Linie die Anforderungen der eigenen Kunden oder von Stakeholdern erfüllt werden? Gilt es, Lieferausfälle, -engpässe oder Imageverlust aufgrund von sozialen, ökonomischen oder ökologischen Risiken zu minimieren? Oder wollen Sie selbst möglichst nachhaltig wirtschaften und nachhaltige Produkte herstellen? Je nachdem, wie die Antworten auf diese Fragen lauten, können die Anforderungen und Erwartungen an Lieferanten beziehungsweise die Lieferkette einen ganz unterschiedlichen Fokus oder eine unterschiedliche Strenge beziehungsweise Ambition aufweisen.

#### *Schritt 3: Zieldefinition*

Die Formulierung der Erwartungen an eine nachhaltige Lieferkette mag bereits wie ein gewünschter Zielzustand klingen, es ist dennoch ratsam, daraus Zwischenziele abzuleiten, die dem SMART-Grundsatz entsprechen und somit spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sind.

Abhängig davon, wie weit ein Unternehmen bereits in diesem Feld ist, und natürlich auch abhängig von der Unternehmensstrategie sehen die daraus ableitbaren Ziele ganz unterschiedlich aus. Ein Unternehmen, das noch ganz am Anfang steht, wird die Ziele vermutlich eher darin sehen, das eigene Handeln zu verdeutlichen und die eigene Lieferkette zu analysieren: Das Unternehmen möchte zum Beispiel alle Lieferanten hinsichtlich ihres Nachhaltigkeitsrisikos bewerten. Ist das Unternehmen aber bereits im Hinblick auf nachhaltige Lieferketten besser aufgestellt, werden die Ziele deutlich präziser ausfallen: Zum Beispiel könnten eine feste Anzahl an jährlichen Audits, Kennzahlen zur Abdeckung von Lieferanten, die den Supplier Code of Conduct des Unternehmens akzeptieren oder sogar konkrete Entwicklungsziele für einzelne Lieferanten festgelegt werden.

#### *Schritt 4: Maßnahmenarbeit*

Anhand der definierten Ziele lassen sich die notwendigen Maßnahmen ableiten. Es ist hilfreich, Maßnahmen möglichst weit auf einzelne Arbeitspakete herunterzubrechen, um einen bestmöglichen Überblick zu erhalten. Idealerweise halten Sie zum Beispiel fest, welche Dokumente/Unterlagen erstellt, welche Prozesse verändert oder eingeführt, welche Kennzahlen erhoben werden müssen und welche Entscheidungen benötigt werden. Versehen Sie diese Übersicht wiederum mit klaren Verantwortlichkeiten.

#### *Schritt 5: Fortschrittscontrolling*

Durch die Definition von SMART-Zielen lässt sich der Fortschritt einfach messen oder gar durch einen KPI ausdrücken. Die regelmäßige Überprüfung, ob die eigenen Ziele noch termingerecht erreicht werden

können, ermöglicht, bei Bedarf frühzeitig eingreifen und gegensteuern zu können. In Zeiten sich schnell ändernder Rahmenbedingungen empfiehlt es sich zudem, die gesetzten Ziele und Aktionspläne regelmäßig zu hinterfragen, ob Ziele noch ambitioniert genug oder realistisch sind und ob die richtigen Aktionen geplant oder unternommen wurden und ob sie noch im Einklang mit der Nachhaltigkeits- und Beschaffungsstrategie stehen.

### **Kommunikation von Nachhaltigkeit in der Lieferkette**

Bei der Kommunikation von Nachhaltigkeit in der Lieferkette lässt sich zwischen interner und externer Kommunikation unterscheiden. Je nach konkreter Thematik sollten für einen oder beide Bereiche Kommunikationspläne erstellt werden.

#### **Externe Kommunikation**

Bei der externen Kommunikation von Nachhaltigkeit in der Lieferkette stehen meist die Lieferanten und Kunden im Fokus. Nicht zu vergessen ist allerdings auch eine allgemeine Kommunikation des Themas in Richtung sämtlicher externer Stakeholder. Für die meisten externen Stakeholder ist der jährliche Geschäftsbericht (entweder als integrierter Bericht oder mit separatem Nachhaltigkeitsbericht) neben der Webseite eines Unternehmens das Medium, um sich über die Ziele, Maßnahmen und den derzeitigen Umsetzungsstand von Nachhaltigkeitsinitiativen zu informieren.

Bei der Kommunikation in Richtung der eigenen Lieferanten geht es in der Regel nicht nur um ein reines Informieren, sondern oftmals um eine konkrete Aufforderung, gewisse Standards einzuhalten und dies zu bestätigen, Prozesse anzupassen oder bestimmte Informationen zu liefern.

Zentrales Dokument zur Kommunikation der eigenen Unternehmenswerte und Vorstellungen von fairen und nachhaltigen Geschäftspraktiken gegenüber den Lieferanten ist der Supplier Code of Conduct – im Deutschen oft auch als Verhaltenskodex für Lieferanten bezeichnet. Inhaltlich deckt dieser meist die folgenden vier Themenbereiche in unterschiedlicher Ausführlichkeit ab – meist in Abhängigkeit von Branche, Land, Lieferantenstamm, aber natürlich auch von der Strategie:

- Menschen- und Arbeitsrechte
- Umwelt
- Gesundheit und Sicherheit
- Geschäftspraktiken

In der Regel enthalten die Dokumente darüber hinaus eine Aufforderung, die benannten Grundsätze an die vorgelagerte Lieferkette weiterzugeben und ihre Einhaltung bei den Sublieferanten sicherzustellen. Hier wird im Wesentlichen das Schneeballprinzip verfolgt, um die Lieferkette vom Rohstoff bis zum Endkonsumenten abzudecken. Zudem ist für gewöhnlich ein Abschnitt zur Überprüfung der Grundsätze durch zum Beispiel Audits enthalten.

Wichtig ist, dass ein Supplier Code of Conduct mit Überprüfungs- sowie Entwicklungsmechanismen und -prozessen verknüpft ist, um die Einhaltung der festgehaltenen und kommunizierten Werte und Prinzipien zu überprüfen, zu verbessern, aber auch um glaubhaft zu bleiben. Zudem besteht die Möglichkeit, einige Nachhaltigkeitsaspekte ebenfalls durch vertragliche Vorgaben einzufordern.

Darüber hinaus sollten die Nachhaltigkeit und die Nachhaltigkeitsbemühungen der Lieferanten auch ein Thema für Jahresgespräche sein und sogar als Faktor für Verhandlungen genutzt werden. Eine weitere Option ist die Ausrichtung von Lieferantentagen, um das eigene Nachhaltigkeitsprogramm vorzustellen, aber auch um sich untereinander auszutauschen. Im Rahmen einer solchen Veranstaltung gibt es auch die Möglichkeit, zum Beispiel einen Nachhaltigkeitspreis an einzelne Lieferanten zu verleihen und sie für ihr außerordentliches Engagement auszuzeichnen.

#### **Interne Kommunikation**

Im Fokus der internen Kommunikation stehen zum einen die unmittelbar von der Umsetzung der Maßnahmen betroffenen Einkaufseinheiten und auch der Vertrieb – zum anderen aber auch die gesamte Belegschaft, die einen Überblick über die vermittelten Werte und Vorstellungen erhalten sollte.

Für die Kommunikation an die umsetzenden Facheinheiten sind Schulungen zu Nachhaltigkeitsaspekten unabdingbar. Zudem sollte kommuniziert werden, wie einzelne Instrumente zu handhaben sind, zum Beispiel ein Supplier Code of Conduct, Nachhaltigkeitsfragebögen oder Beschaffungsentscheidungen anhand von Nachhaltigkeitskriterien. Darüber hinaus bieten sich Dokumentationen und Verfahrensanweisungen an, um Abläufe festzuhalten und zu kommunizieren, sowie Q&As, um auf häufig gestellte Fragen schnell eine Antwort zu finden. Diese Hilfsmittel unterstützen die eigenen Mitarbeiter im direkten Kontakt mit den Lieferanten und Kunden.

(An-)Fragen zu Nachhaltigkeitsinitiativen können an die verschiedensten Stellen im Unternehmen gestellt werden, daher empfiehlt es sich, auch die gesamte Belegschaft über wichtige – besonders extern wirksame – Themen zu informieren. Für die Kommunikation an die gesamte Belegschaft bieten sich unter anderem folgende Maßnahmen an:

- Beitrag im Intranet oder der Mitarbeiterzeitschrift
- allgemeine Q&As im Fall von externen Anfragen
- Poster oder Informationen auf TV-Screens im Unternehmen
- Kommunikation eines zentralen Ansprechpartners für Nachhaltigkeit in der Lieferkette

### Messbarkeit und Reporting

Wenn man sich als Unternehmen verpflichtet, einen Report über das Thema Nachhaltigkeit zu erstellen, kann dies durch eine integrierte Berichterstattung am besten abgebildet werden. Dabei sollte die finanzielle Berichterstattung mit dem Nachhaltigkeitsreport zusammengelegt werden. Hier ist die besondere Hürde, die KPI zu ermitteln und abzubilden. Es braucht Standards, die einen Vergleich zwischen Unternehmen, Branchen und Ländern zulassen, sowie eine solide Datenbasis. Nur so lässt sich wettbewerbsfähiges Benchmarking betreiben und abschätzen, ob die Nachhaltigkeitsstrategie zum Erfolg des Unternehmens beiträgt und wie die Veränderung Einfluss nehmen kann.

Für manche Branchen/Bereiche existieren Standards, die sich an regulatorischen Anforderungen der Berichterstattung orientieren, so zum Beispiel die Global Reporting Initiative (GRI). Diese hat bereits 1999 die erste Fassung ihrer Leitlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung veröffentlicht. Dadurch entstand der Begriff „Nachhaltigkeitsbericht“, noch bevor die Europäische Union den Anstoß für Corporate Social Responsibility (CSR) gab. Auf europäischer Ebene wurde im Jahr 2014 die Berichterstattung ausgeweitet und eine Richtlinie dazu verabschiedet (2014/95/EU). Mit dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz wurde der Beschluss in deutsches Recht übernommen. Ziel der Richtlinie ist es, die Transparenz über soziale und ökologische Aspekte von Unternehmen in der EU zu erhöhen. Unternehmen müssen Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen sowie Menschenrechten und über die aktive Bekämpfung von Korruption und Bestechung vorlegen.

Ab 2018 ist es Pflicht, dass kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern einen Bericht über nichtfinanzielle Belange verfassen müssen. Dabei müssen die oben genannten Informationen abgebildet und präventive Vorkehrungen sowie Maßnahmen zur Beseitigung festgelegt und überwacht werden, dies gilt bereits für das aktuelle Geschäftsjahr. Deren Entwicklung wird mithilfe von Kennzahlen analysiert.

### Lieferantenentwicklung/Überwachung der Maßnahmen

Die Lieferantenentwicklung regelt den Ablauf für neue und bestehende Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten. Dies umfasst unter anderem die strategische Entscheidung hinsichtlich der Art und der Intensität der Zusammenarbeit mit dem Lieferanten sowie die Definition von spezifischen Zielvorgaben und Maßnahmen, um die Leistung des Lieferanten im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen.

Basis dieser Geschäftsbeziehungen sind Leistungskriterien hinsichtlich Nachhaltigkeit, Ethik und sozialer Verantwortung, außerdem hinsichtlich Qualität, Kosten, Technologie, Umwelt/Energie und Logistik. Die definierten Maßnahmen werden überwacht und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zur Entwicklung von Lieferanten etabliert.

## Überprüfung der Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Mit der steigenden Berichtspflicht gegenüber Kunden, Behörden, Investoren, Mitarbeitern und NGO in CSR-Fragen ist auch ein Verbesserungspotenzial verbunden. Die kontinuierliche Überprüfung von Maßnahmen wirkt Gefahren wie Imageverlust, Lieferausfällen, Sanktionen/Strafen und Rückrufkosten entgegen. Zudem können Unternehmen dadurch Risiken entlang der Lieferkette erkennen, bewerten und proaktiv dagegen vorgehen.

### Assessments/Audits

Die Prüfung der Nachhaltigkeit kann durch Audits erfolgen, die nach einem definierten Regelwerk aufgebaut und an Normen gebunden sind. Jedoch haben die einzelnen Zertifikate eine unterschiedliche Aussagekraft. Wenn die Einhaltung der Pflicht von dritten unabhängigen Parteien kontrolliert wird, steigt dadurch das Vertrauen im Vergleich zu Kontrollverfahren, die nur von einer Branche oder einem einzelnen Unternehmen entwickelt wurden.

Zwar deckt ein Audit nicht alle umweltrelevanten und sozialen Prozesse ab, weil immer noch ein geringes Restrisiko besteht. Jedoch unterstützt ein Audit eine transparente Berichterstattung, indem anhand klar definierter KPI die Einhaltung/Erfüllung sowie die Umsetzung von Sanktionen bei Nichterfüllung des Regelwerks geprüft und dokumentiert werden. Unternehmen, die sich an einem Standard orientieren möchten, können international anerkannte Normen für Managementsysteme und Leitfäden nutzen, wie beispielsweise:

- Sustainable Excellence
- Sustainability Balanced Scorecard
- Umweltstandards – ISO 14001 & EMAS
- Sozialstandard – SA 8000
- Qualitätsstandard – ISO 9000
- Nachhaltigkeitsrichtlinie – ISO 26000

Eine Auditierung sorgt für genügend Transparenz, Vergleichbarkeit und eine Bewertung der unterschiedlichen Unternehmen und beeinflusst die Organisation auch unabhängig von Prüfungen. Damit bietet sie einen Anreiz, das System aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln.

#### **Christiane Hamenstädt**

Corporate Procurement  
K+S Aktiengesellschaft

#### **Tobias Kirchner**

Supplier Development  
Hottinger Baldwin Messtechnik GmbH

## Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil des Lieferantenmanagements

Überprüfung und Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung mit EcoVadis

Mittlerweile bestehen in den meisten Unternehmen interne Richtlinien, Kodizes und Prozesse, an die sich alle Mitarbeiter halten müssen und die den Zweck haben, das Unternehmen vor Reputationsschäden und Wertverlust durch nonkonforme Handlungen zu schützen. Nachhaltigkeit wächst hier ebenso wie Compliance zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil heran. Gleichzeitig steigen die regulatorischen Anforderungen und Berichtspflichten für die Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit und globale Verantwortung. Die Dringlichkeit einer Nachhaltigkeitsstrategie steigt stetig und rückt auch immer mehr in den Fokus der Stakeholder.

### Nachhaltigkeit im Einkauf

Für Einkaufsorganisationen lassen sich durch den Aufbau und die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie eine Vielzahl von Nutzen und ROI identifizieren, insbesondere in den Bereichen Risikominderung, Markenschutz, Compliance sowie durch zusätzliche Möglichkeiten der Wertschöpfung und im Zugang zu neuen Märkten. Auch die Kostenkontrolle bei der Skalierbarkeit bei der Überprüfung von Lieferanten weltweit ist für den Einkauf ein wichtiger Faktor. Doch insbesondere in Einkaufsorganisationen steht oftmals noch trotz bestehender Strategie die Tür zu finanziellen und reputationsbezogenen Schäden weit offen. Eine der schwierigsten Aufgaben von Führungskräften in der Beschaffung ist die Gewährleistung, dass die Lieferkette des Unternehmens solide, zuverlässig und wettbewerbsfähig ist. Verstöße der eigenen Lieferanten gegen Gesetze und Nachhaltigkeitsstandards sowie durch Produktionsunterbrechungen drohen hier durch mangelnde CSR-Managementsysteme in der Lieferkette. Die Deutsche Telekom AG zum Beispiel überprüft laut ihrem veröffentlichten CSR-Report 2016 fortlaufend und in regelmäßigen Audits ca. 200 Lieferanten, die entweder strategisch besonders wichtig sind oder zu risikobehafteten Lieferantengruppen gehören. Im Jahr 2016 wurden laut CR Report der Telekom bei diesen Audits insgesamt 558 Verstöße gegen die Lieferantenanforderungen der Telekom aufgedeckt, darunter 17 inakzeptable und 197 kritische Vorkommnisse. Bis Jahresende 2016 konnte die Telekom durch eingeleitete Verbesserungsmaßnahmen bereits 468 dieser Verstöße, darunter 17 kritische, beheben.<sup>32</sup>

### Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Insbesondere bei internationalen Einkaufsorganisationen mit mehreren Tausend Lieferanten ist Vertrauen allein nicht mehr möglich und Selbstauskünfte längst nicht mehr ausreichend, um die Umsetzung und Einhaltung von Standards innerhalb der Lieferkette zu gewährleisten und potenzielle Risiken zu minimieren. Die Überprüfung und Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten wird damit zum integralen Bestandteil des Lieferantenmanagements und des aktiven Risikomanagements. Nur so können, wie im Beispiel der Telekom, Missstände proaktiv behoben werden. Damit bietet die Umsetzung und Überprüfung von Nachhaltigkeitsstandards auf allen Ebenen die Grundlage zur Performanceverbesserung innerhalb der Lieferkette und unterstreicht damit die Kompatibilität nachhaltiger Beschaffung und Profitabilität/Rentabilität.

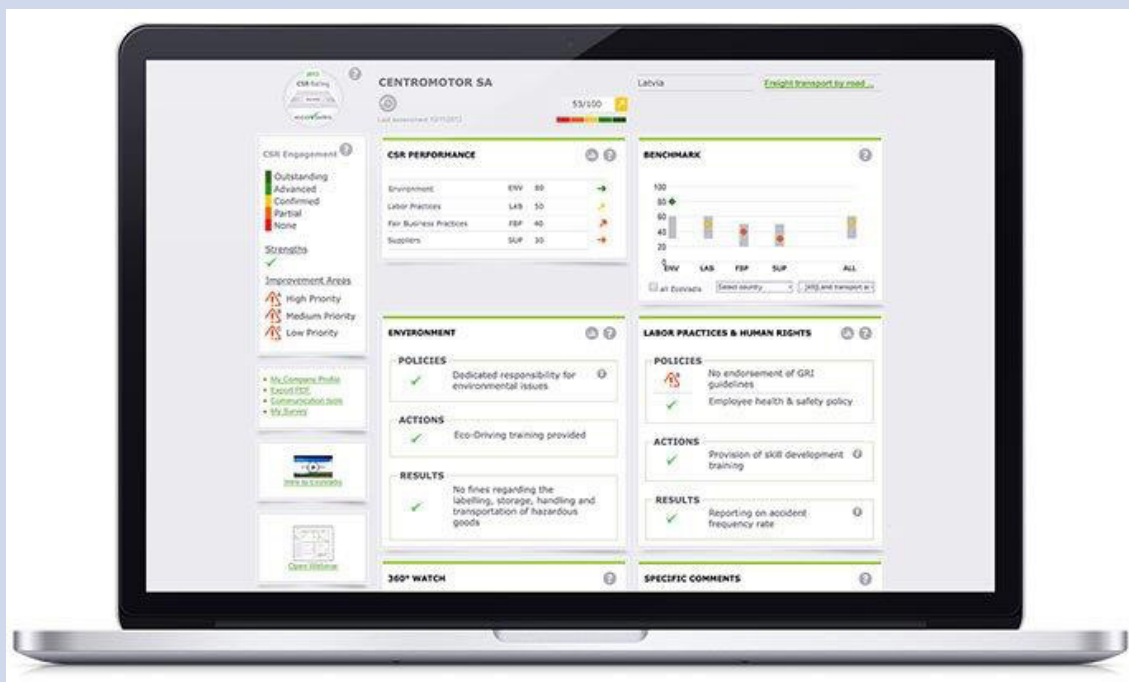
Um die eigene Lieferkette in Bezug auf Nachhaltigkeitsleistung zu verbessern, müssen Unternehmen bei ihren Lieferanten ansetzen und diese mit einbeziehen - und oftmals auch Überzeugungsarbeit leisten. Dabei wird Nachhaltigkeit auch für Lieferanten zunehmend zu einer Dringlichkeit und Notwendigkeit, um weiterhin langfristig am Markt bestehen zu können. Laut einer Studie die EcoVadis gemeinsam mit der HEC Paris in 2017 veröffentlicht hat und für die 133 internationale Unternehmen befragt wurden, haben bereits 91% dieser Unternehmen im Jahr 2013 Nachhaltigkeitskriterien in die Lieferantenauswahl integriert.<sup>33</sup> In Deutschland wurde des Weiteren in 2016 die Vergaberegulation abgeändert, sodass Nachhaltigkeitskriterien entscheidungsgebend sein können bei der Vergabe öffentlicher Aufträge. Auch bei Ausschreibungen wird das Thema vermehrt relevant und kann bei Nichterfüllung zum Ausschluss oder Wettbewerbsnachteil führen. Die Implementierung nachhaltiger Produktion wird damit zum Wettbewerbsvorteil für Lieferanten. Für Lieferanten ergeben sich durch Investigationen im Bereich Nachhaltigkeit

<sup>32</sup> Corporate Responsibility Bericht 2016, Deutsche Telekom AG.

<sup>33</sup> The 2017 Sustainable Procurement Barometer, HEC/EcoVadis

die Möglichkeit zur langfristigen Wettbewerbspositionierung, Zusammenarbeit und ein Image-Mehrwert/Zugewinn als Zulieferer und Arbeitgeber. Die Rentabilität der Nachhaltigkeitsinvestitionen bei Lieferanten lässt sich vor allem in den Bereichen der Kosteneinsparung, der Risikominderung und Möglichkeiten der Wertschöpfung festzumachen.

Das Rating der eigenen Nachhaltigkeitsperformance als Lieferant bietet den Lieferanten die Möglichkeit korrekturbedürftige Prozesse zu optimieren, Potenziale optimal zu nutzen und Nachhaltigkeitsprobleme zu beheben, denn auch wenn Basisprozesse implementiert sind, wissen viele Lieferanten nicht, wo genau sie in der Implementierung auf Basis von allgemeinen Anforderungen stehen. Die Messung und Bewertung von Nachhaltigkeit in globalen Lieferketten kann somit nicht nur potenzielle Risiken aufdecken und Transparenz schaffen, sondern bietet vor allem die Möglichkeit zur Verbesserung des Nachhaltigkeitsmanagements und der -performance des einzelnen Lieferanten und damit auch der gesamten Lieferkette.



**Abbildung 18: Scorecard**

Die Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung in größerem Maßstab ist jedoch auch eine große Herausforderung. Die Anforderungen und Regelungen, die es beim Rating zu beachten gilt, sind vielfältig und komplex, ebenso wie der die Analyse der bestehenden Prozesse und Maßnahmen und stellen Einkaufsorganisationen sowie Lieferanten vor neue Herausforderungen.

Bei der Beurteilung des CSR Management-Systems eines Unternehmens, ist es wichtig, ganz genau zu definieren, welche Themen vom CSR-Managementsystem erfasst werden.

Analyse, Kontrolle und Optimierung der globalen Nachhaltigkeitsperformance

EcoVadis hat eine einzigartige Bewertungsmethode entwickelt, die 150 Kategorien der Einkaufsabwicklung, 110 Länder und 21 CSR-Indikatoren abdeckt. Diese 21 Kriterien basieren auf internationalen CSR Standards wie zum Beispiel den Global Compact Prinzipien, den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), der Global Reporting Initiative, dem ISO 26000 Standard und den CERES Prinzipien.



**Abbildung 19: Nachhaltigkeitskriterien**

CSR-Themen in der eigenen Lieferkette sind ebenfalls in das System integriert, um nicht nur die Performance und Aktivitäten der direkten Lieferanten, sondern auch der indirekten Lieferanten zu bewerten. Das Bewertungssystem von EcoVadis ist dynamisch und richtet sich nach der Größe des Unternehmens, der geografischen Lage und der Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Unser Team aus über 150 hochqualifizierten CSR-Analysten prüft und evaluiert alle erhobenen Elemente des CSR-Management-Systems. Mit über 150 internationalen Konzernen als Kunden und über 30.000 Lieferanten weltweit bietet EcoVadis die erste kollaborative Plattform für Einkaufsorganisationen und Lieferanten mit einer umfassenden und standardisierten Analyse und Bewertungsmethode und ermöglicht dadurch Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen, Verbesserungspotenziale auszuschöpfen und die Nachhaltigkeitsperformance auf allen Ebenen der Lieferkette zu optimieren.

#### Ihr Ansprechpartner bei EcoVadis:

##### Tanja Reilly

Account Executive D-A-CH

treilly@ecovadis.com

T +49 (0)176-823 55 198

EcoVadis SAS

Elisabethstraße 11

40217 Düsseldorf

## **6** Über uns

### **BME e.V.**

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) hat sich in den 60 Jahren seines Bestehens als der Fachverband für Einkauf, Supply Chain Management und Logistik in Deutschland etabliert. Ziel ist es, die Wissenschaft, die Aus- und Weiterbildung sowie den Erfahrungsaustausch auf allen Gebieten der Materialwirtschaft, des Einkaufs und der Logistik zu fördern. Der BME setzt sich für die Qualifikation seiner Mitglieder ein, um ihre Leistungsfähigkeit zu heben. Der Verband ist Dienstleister für rund 9.200 Einzel- und Firmenmitglieder. Er ist offen für alle Branchen (Industrie, Handel, öffentliche Auftraggeber, Banken/Versicherungen etc.) und Unternehmensformen.

Der Verband repräsentiert alleine über seine Firmenmitglieder ein jährliches Beschaffungsvolumen von 1,25 Billionen Euro (Quelle: infratest, 2010).

### **Sektion Beschaffungskategorien**

#### **Fachgruppenkonzept**

Um den Erfahrungsaustausch zu fördern und unseren Mitgliedern einkaufs-spezifisches Know-how zur Verfügung zu stellen, hat der BME e.V. in den vergangenen Jahren zahlreiche Fachgruppen initiiert. In diesen BME-Fachgruppen tauschen erfahrene Einkäufer ihr Wissen aus und bündeln die-ses in Form von Veröffentlichungen. So erhalten BME-Mitglieder Informationen zu aktuellen Marktentwicklungen und Best Practice, zu den verschiedensten Themenkomplexen.

Aktuell aktive Fachgruppen sind u.a. Wertbeitrag des Einkaufs, Prozesse und Tools im Einkauf, Lieferantenmanagement, Personal im Einkauf, Einkauf bei Finanzdienstleistern, Energieeinkauf, Einkauf von Facility-Management-Dienstleistungen, Fuhrparkmanagement, Projekteinkauf, Einkauf von Marke-tingdienstleistungen, Projekteinkauf im Anlagenbau und bei Investitionsgütern und Einkauf von IT- und Telekommunikationsleistungen.

Darüber hinaus liegen **Fachpublikationen** u.a. zu folgenden Themen vor: Einkauf von Fuhrparkdienstleistungen, Einkauf von Reisedienstleistungen, Einkauf von Veranstaltungsleistungen, Personal im Einkauf, Strategischer Energieeinkauf und Einkauf im Krankenhaus.

### **Ansprechpartner**

#### **Matthias Berg**

Leiter Sektionen/Fachgruppen

Telefon: 069/30838-128

E-Mail: [matthias.berg@bme.de](mailto:matthias.berg@bme.de)





# Impressum

## Titel

BME-Leitfaden „Strategisches Lieferantenmanagement“

## Herausgeber

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)

Bolongarostraße 82

65929 Frankfurt

Telefon: 069/30838-0

E-Mail: [info@bme.de](mailto:info@bme.de)

## Ansprechpartnerin und Autorin

### Judith Richard

Referentin Fachgruppen/Sektion Beschaffungskategorien

BME e.V.

Telefon: 069/30838-111

E-Mail: [judith.richard@bme.de](mailto:judith.richard@bme.de)

## Beteiligung der Fachgruppenteilnehmer

### Inhaltliche Beiträge

Christiane Hamenstädt

K+S Aktiengesellschaft

Tobias Kirchner

Hottinger Baldwin

Messtechnik GmbH

Thomas Lohwasser

Maschinenfabrik

Reinhausen GmbH

### Lektorat

Thilo Bußmann

TROX GmbH

Marcus Urbach

InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG

## Gestaltung/Layout/Druck

C. Adelman GmbH

Eschersheimer Landstraße 28

60322 Frankfurt am Main

Erscheinungsdatum: November 2017



**BME e.V.**

Bolongarostraße 82  
65929 Frankfurt am Main  
Telefon: 069/30838-0  
Telefax: 069/30838-199  
[info@bme.de](mailto:info@bme.de)  
[www.bme.de](http://www.bme.de)



# Mit dem Schnellboot in die Digitalisierung des Einkaufs

- Alle Lieferanten anbinden
- Alle Belege digitalisieren
- Alle operativen Prozesse automatisieren



- ✓ Ihr schneller und unkomplizierter Einstieg in die Digitalisierung des Einkaufs
- ✓ Digitale Anbindung all Ihrer Lieferanten mit den innovativen Netfira Lieferanten-Apps
- ✓ Eine schlanke und modular wählbare Lösung für alle operativen Einkaufsaufgaben

## **NEU** Die Onboarding-App: Eigenständige Anbindung Ihrer Lieferanten durch den Einkauf - in Minutenschnelle und ohne die IT!



Automatisierung von **Anfragen, Angeboten, Bestellungen, Bestätigungen, Lieferavisen, Rechnungen und sonstigen Belegen und Anhängen** - modular wählbar!



Digitale Anbindung all Ihrer Lieferanten - auch der kleinen.



Anbindung pro Lieferant: 20 Minuten.



Keine Kompromisse und dennoch Wahlfreiheit für Sie und Ihre Lieferanten: innovative Lieferanten-Apps von Netfira, Direktanbindung (ERP zu ERP) und Portal.



Digitale Übertragung, Prüfung und Abgleich aller Belegarten.



Automatische Erfassung der geprüften und abgeglichenen Belege in Ihrem ERP-System.



Kein manueller Aufwand mehr - **endlich Zeit für das Wesentliche im Einkauf!**