



Weniger Risiko mit digitalem Lieferantenmanagement?

Studie zur Risikoprävention durch digitalisiertes Lieferantenmanagement

Die Pandemie verdeutlicht, wie wichtig ein ganzheitliches Lieferantenmanagement für Unternehmen ist, um die gesamte Lieferantenbasis präventiv und crossfunktional gegen Risiken abzusichern. Hinzu kommt eine beschleunigte Digitalisierung, die neue Möglichkeiten der Vernetzung und Kooperation eröffnet. Wie weit deutsche Unternehmen im Aufbau eines Total Supplier Managements fortgeschritten sind, zeigt die 6. TSM-Studie.

Robert Dust

Ab dem zweiten Quartal des Jahres werden um die vier Prozent Wachstum für 2021 erwartet. Bei durchschnittlich 76 Prozent externer Wertschöpfung stellen sich für viele Unternehmen nun einige essenzielle Fragen: Ist die Lieferantenbasis fähig, den zu erwartenden Aufschwung zu meistern und auch darüber hinaus langfristig zu performen? Sind alle Risiken in der Lieferkette bekannt und wurden diese bewertet? Muss man sich neu aufstellen oder kann man weitermachen wie bisher (also auf Risiken nur reagieren, Verantwortliche suchen und nur kurzzeitig

wirksame Softmaßnahmen umsetzen). Zudem führt die Digitalisierung zu innovativen Technologien und neuen Geschäftsmodellen. Dadurch werden Lieferantennetzwerke nicht nur komplexer, sondern es entsteht zusätzlich die Notwendigkeit, mit neuen, oft branchenfremden Partnern und Monopolisten zu kooperieren.

Diese Netzwerke lassen sich nicht mehr mit traditionellen Methoden wie Punktbewertungen und Ampelstellungen überwachen. Risikoprävention und Synergien im Partnernetzwerk können durch die Digitalisierung von Prozessen und Tools ge-

steigert werden. Für die Steuerung „digitaler Beschaffungsumfänge“ ist eine Digitalisierung des Lieferantenmanagements unabdingbar. Die 6. TSM-Studie untersucht, inwieweit die Digitalisierung des Lieferantenmanagements einen Mehrwert für Unternehmen liefert. Wie können mit intelligenten Analyseverfahren frühzeitig kritische Lieferanten identifiziert und nachhaltige Maßnahmen initiiert werden? Es wird aufgezeigt, welchen Beitrag ein digitalisiertes Lieferantenmanagement zur Risikoprävention in heutigen und zukünftigen Partnernetzwerken leisten kann.

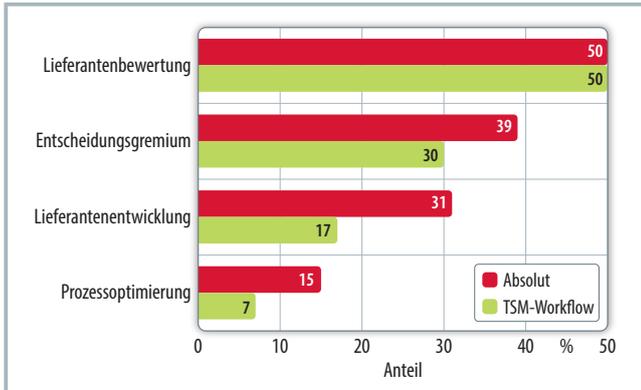


Bild 1. Unternehmen mit Bausteinen entlang des TSM-Workflow

Quelle: bbw Hochschule © Hanser

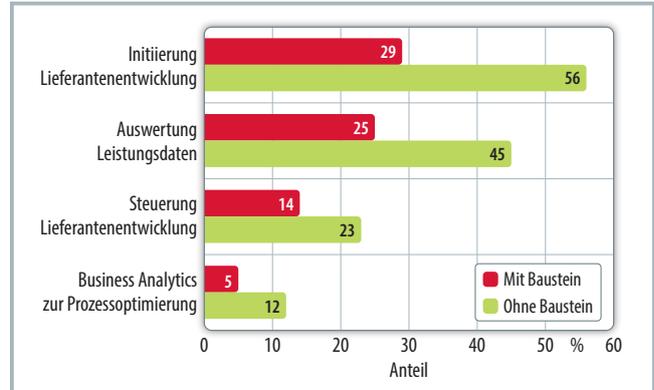


Bild 2. Tooleinsatz abhängig von zugrundeliegender Prozessbeschreibung

(Baustein) Quelle: bbw Hochschule © Hanser

Bausteine eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements

Die Voraussetzung für die Digitalisierung ist eine durchgängige Prozessbeschreibung der einzelnen Bausteine eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements. Die Bausteine von Total Supplier Management (TSM) unterliegen zudem einer logischen Reihenfolge, da sie aufeinander aufbauen. Dieser Workflow beginnt mit:

- der Lieferantenbewertung zur Identifikation kritischer Lieferanten.
- Darauf folgt ein bereichsübergreifendes Gremium zur Entscheidungsfindung, welches Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung initiiert.
- Im letzten Schritt werden daraus Prozessoptimierungen für das eigene Lie-

ferantenmanagement abgeleitet, um den Lieferanten jederzeit die erforderlichen Vorleistungen bereitzustellen. Derzeit werden über ein Drittel der Defizite an der Schnittstelle zur Lieferantenbasis von den Unternehmen nach eigenen Angaben selbst verursacht.

Durchschnittlich wenden Unternehmen 1,3 Bausteine eines TSM an. Gegenüber den letzten Studien zeigt sich ein eindeutiger Rückgang in der Lieferantenbewertung, obgleich diese der wichtigste Baustein in der Risikoprävention ist. Aufgrund der fortschreitenden Branchendiversifizierung, des Wandels zu „digitalen Beschaffungsumfängen“ und der Notwendigkeit, im Rahmen der Digitalisierung mit neuen Part-

nern kooperieren zu müssen, fehlen noch geeignete Bewertungsmethoden. Weiterhin entdecken die Unternehmen intelligente Analyseverfahren (Business Analytics) für eine ganzheitliche und präventive Lieferantenbewertung, so dass die bisherigen Methoden hinterfragt werden.

Nur 7 Prozent der Unternehmen besitzen alle Bausteine und durchlaufen den TSM-Workflow vollständig (Bild 1). 31 Prozent aller Studienteilnehmer geben an, Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung durchzuführen. Jedoch bewerten nur 17 Prozent der Unternehmen auch kontinuierlich ihre Lieferanten und verfügen über ein bereichsübergreifendes Gremium zur Maßnahmendefinition. Aber auf welcher Grundlage werden bei den anderen »»



Qualitätsmanagement 4.0

Effiziente Qualitätsmeetings mit dem iqs CAQ-System

- ➕ wichtige Kennzahlen immer im Blick
- ➕ Drill-down-Funktion
- ➕ Maßnahmendefinition und -verfolgung

Die neue Funktion iqs KPI ermöglicht Ihnen eine optimale Darstellung über alle relevanten Qualitätskennzahlen. Mit den interaktiven Cockpit Charts springen Sie per Drill-down von der Analyse-Ansicht direkt in den entsprechenden Vorgang und können die nötigen Maßnahmen einleiten – auch über die Unternehmensgrenzen hinweg.



Besuchen Sie für mehr Informationen unsere Online-Events auf:
www.iqs.de

iqs
CAQ mit System

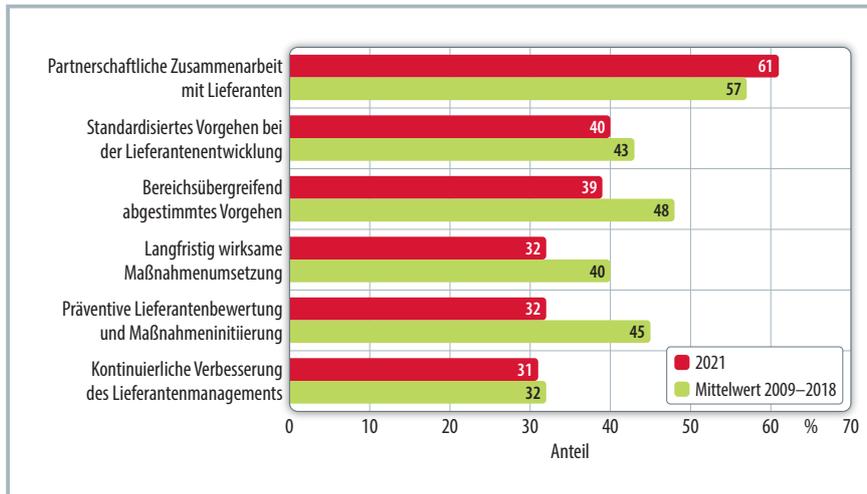


Bild 3. Qualitätsmerkmale zur Reifegradbestimmung des Lieferantenmanagements

Quelle: bbw Hochschule © Hanser

Unternehmen Maßnahmen bei kritischen Lieferanten entschieden, wenn diese nach eigenen Angaben keine Leistungsdaten erfassen und Entscheidungen nicht bereichsübergreifend abgestimmt werden?

Einsatz rechnergestützter Tools im Lieferantenmanagement

Die Digitalisierung der einzelnen Bausteine erfolgt durch den Einsatz von rechnergestützten Tools. Grundsätzlich setzen fast alle Unternehmen rechnergestützte Tools im Lieferantenmanagement ein. Einige Studienteilnehmer verwenden Tools, obwohl sie nach eigenen Angaben den entsprechenden Baustein nicht umgesetzt haben (Bild 2). Diese Diskrepanz tritt bei 57 Prozent der Studienteilnehmer auf.

Dies weist darauf hin, dass Tools ohne zugrundeliegende Prozessbeschreibung verwendet werden. Oft werden individuelle Tools in den einzelnen Abteilungen und Prozessschritten des TSM-Workflows genutzt. Dies zeigt sich wieder bei der Lieferantenentwicklung. Ohne die vorherige Erfassung und Auswertung von Leistungsdaten ist eine Entscheidung für ein Lieferantenprojekt kaum nachvollziehbar. Ohne durchgängigen Informationsfluss zwischen den einzelnen Prozessschritten, rechnergestützten Tools und beteiligten Abteilungen kann ein durchgängiges Lieferantenmanagement nicht realisiert werden.

Reifegrad eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements

Der Reifegrad des Lieferantenmanagements hängt nicht nur von der Anzahl und

Vernetzung der Bausteine ab. Auch die Ausprägung der einzelnen Bausteine beeinflusst deren Wirksamkeit und Zusammenspiel. Der Reifegrad eines erfolgreichen Lieferantenmanagements zeichnet sich durch sechs Qualitätsmerkmale aus, welche die Voraussetzungen für ein ganzheitliches und präventives Lieferantenmanagement darstellen (Bild 3). Durchschnittlich setzen die Unternehmen 2,4 Qualitätsmerkmale um. Die Verteilung des Reifegrads über die Unternehmen zeigt, dass die erforderliche Anzahl von Qualitätsmerkmalen für ein ganzheitliches Lieferantenmanagement noch nicht erreicht wird. Insbesondere der Anspruch einer Risikoprävention wird dadurch nicht erfüllt. Gleichwohl gibt es Unternehmen (11 Prozent), die alle Qualitätsmerkmale umsetzen.

Digitale Transformation im Lieferantenmanagement

Die Studienergebnisse zeigen den aktuellen Umsetzungsgrad der digitalen Transformation in den Unternehmen und im speziellen die damit verbundene Etablierung eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements. Dabei wird insbesondere die Frage beantwortet, inwieweit die Unternehmen für den Wandel gerüstet sind, digitale Geschäftsmodelle mit den entsprechenden Partnernetzwerken zu steuern.

Die digitale Transformation schreitet langsam voran. Im Vergleich zur Studie aus 2018 bleibt der Umsetzungsgrad der IT-Systeme auf annähernd dem gleichen Niveau. Dabei differiert der Umsetzungsgrad zwischen einzelnen IT-Systemen sehr. So ist bei

Systemen zur Lieferantenbewertung, die überwiegend unternehmensintern zum Einsatz kommen, ein höherer Umsetzungsgrad zu erkennen. Dagegen scheinen sich webbasierte Systeme zur unternehmensexternen Kooperation noch nicht etablieren zu können. Die Abbildung bestehender Unternehmensprozesse in IT-Systemen fällt den Unternehmen leichter. Der Wechsel zu innovativen IT-Ansätzen wird derzeit noch gemieden. Der damit verbundene Mehrwert ist den Unternehmen nur schwer vermittelbar bzw. wird von diesen nicht wahrgenommen.

Die Vernetzung digitalisierter Geschäftsprozesse sowie geeignete IT-Systeme und entsprechend qualifizierte Mitarbeiter ermöglichen die Integration zu einem durchgängigen Gesamtkonzept. Fasst man die zuvor aufgeführten Aspekte und Voraussetzungen einer erfolgreichen Digitalisierung zusammen, so kann man daraus den Grad der digitalen Transformation eines Unternehmens ableiten. Dieser Digitalisierungsgrad ermöglicht eine Aussage, inwieweit Unternehmen für die digitale Zukunft vorbereitet sind. Dabei haben fast alle Teilnehmer die Notwendigkeit der digitalen Transformation erkannt (Bild 4).

Reifegradsteigerung mittels Digitalisierung

Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad erreichen annähernd den doppelten Reifegrad gegenüber den Unternehmen, die sich noch am Anfang der digitalen Transformation befinden. Der Reifegrad steigt weiter, wenn man hierbei die Unternehmen in den Fokus nimmt, die auch den durchgängigen TSM-Workflow einsetzen (Bild 5). Diese zeichnen sich neben einem hohen Reifegrad auch durch einen hohen Digitalisierungsgrad und Einsatz von rechnergestützten Tools aus. Grundsätzlich sind die Ausprägung der Bausteine, deren Anwendung entlang eines toolbasierten Workflows bei einem hohen Digitalisierungsgrad die Voraussetzungen für ein durchgängiges und präventives Lieferantenmanagement.

Risikoprävention durch Digitalisierung

Die wesentliche Zielsetzung für ein ganzheitliches Lieferantenmanagement ist die Risikoprävention, um Lieferantenproble-

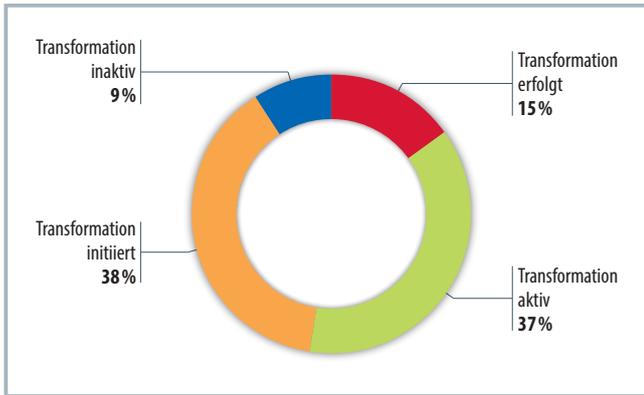


Bild 4. Digitalisierungsgrad der Unternehmen

Quelle: bbw Hochschule © Hanser

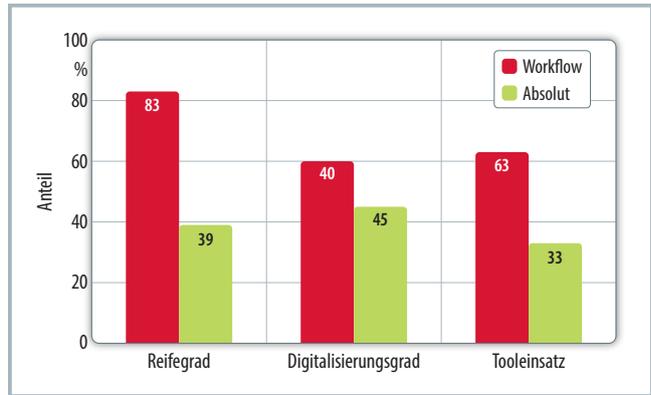


Bild 5. Reifegrad, Digitalisierungsgrad und Tooleinsatz abhängig vom

Workflow Quelle: bbw Hochschule © Hanser

me frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig geeignete Maßnahmen einzuleiten. Erfolgreiche Risikoprävention hängt von drei wesentlichen Voraussetzungen ab:

- Für eine präventive Lieferantenbewertung müssen neben Vergangenheitsdaten *zukunftsbezogene Aussagen* aus Trendanalysen und Prognosen betrachtet werden. Jedoch greifen nur 14 Prozent der Unternehmen auf Trend- und Prognosemodelle zurück.
- Weiterhin ist es zur Risikoprävention erforderlich, die *gesamte Lieferantenbasis* zu überwachen. Nur ein Drittel der Unternehmen bewertet alle Lieferanten.
- Um mögliche Defizite beim Lieferanten frühzeitig zu erkennen, müssen die *Leistungsdaten in regelmäßigen Abständen* ausgewertet werden. Dennoch erheben 31 Prozent der Unternehmen Leistungsdaten nur unregelmäßig oder erst bei auftretenden Defiziten.

Nur 5 Prozent der Unternehmen erfüllen mit dem Einsatz von Trend- und Prognosemodellen sowie einer kontinuierlichen Leistungsdatenerfassung für alle Lieferanten die drei Voraussetzungen für ein präventives Lieferantenmanagement.

Eine historisch gewachsene, heterogene Systemlandschaft stellt oft eine große Hürde dar, Daten und Kennzahlensystem zu hinterfragen. Auch die Datenqualität wird zu selten auf den Prüfstand gestellt. Es stellt sich die Frage nach der Aussagekraft und Konsistenz der Daten. Bezüglich Datenerhebung und -verarbeitung schätzen rund die Hälfte der Unternehmen die Qualität ihrer Daten als schlecht oder sehr schlecht ein. Die eigentliche Datenverarbeitung ist dabei ein weitaus größeres Problem. Die Unternehmen bewerten die Konsolidierungsfähigkeit der Daten zu Informationen und Wissen als schlecht. Ein effizientes Wissensmanagement ist jedoch die Voraussetzung für ein präventives Lieferantenmanagement.

Fazit: Unternehmen, die mit einem hohen Digitalisierungsgrad die strukturellen und prozessualen Voraussetzungen zur Risikoprävention besitzen, erlangen nicht nur einen höheren Reifegrad im Lieferantenmanagement. Ihr Lieferantenmanagement umfasst auch ein weitaus größeres Risikoportfolio (Bild 6). Unternehmen, die eine konsequente Umsetzung der digitalen Transformation verfolgen, betrachten durchschnittlich fast die doppelte Anzahl von Risiken als die Unternehmen mit geringem Digitalisierungsgrad. Die Digitalisierung im Lieferantenmanagement ermöglicht somit eine wesentlich effizientere und umfassendere Risikoprävention für die gesamte Lieferantenbasis. ■

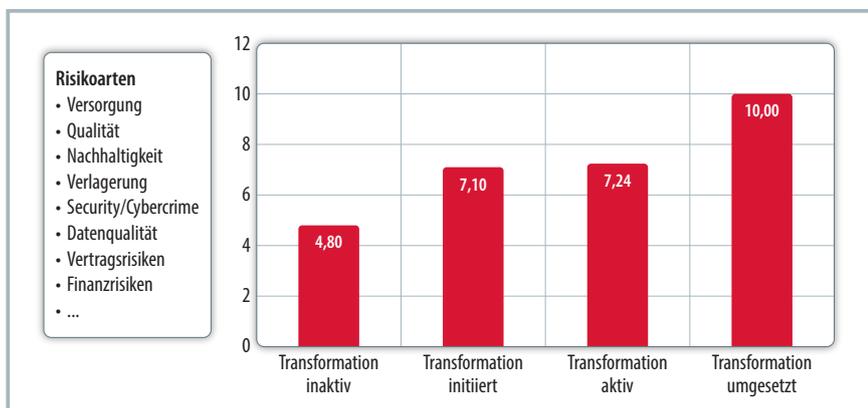


Bild 6. Anzahl betrachteter Risiken abhängig vom Digitalisierungsgrad Quelle: bbw Hochschule © Hanser

INFORMATION & SERVICE

STUDIE

An der 6. TSM-Studie haben 110 Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung unterschiedlicher Branchen teilgenommen. Zielgruppe der Studie waren Führungskräfte mit dem Fokus auf Beschaffungsfunktionen. Die Rückmeldungen erfolgten überwiegend durch Abteilungs- und Bereichsleiter aus dem Fachbereich Einkauf und Qualitätsmanagement.

AUTOR

Prof. Dr.-Ing. Robert Dust ist Professor für International Technology Transfer Management an der bbw university of applied science. Zuvor war er in leitenden Positionen im Entwicklungs- und Einkaufsbereich von BMW, Rolls-Royce, Porsche und Mercedes-Benz tätig.

KONTAKT

Prof. Robert Dust
T 030 3199095-315
robert.dust@bbw-hochschule.de