



STRATEGISCHE BESCHAFFUNG IN DER PRAXIS

Tools und Frameworks für den Aufbau einer resilienten Lieferkette



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	03
-------------------------	-----------

Abschnitt 1	04
--------------------------	-----------

Die Bedeutung von vorlaufenden Indikatoren für die Beschaffung –
Risikoprognose in der Lieferkette

Abschnitt 2	12
--------------------------	-----------

Vorteile von Benchmarking bei der Beschaffung –
Erfolgsfaktoren und strategische Planung

Abschnitt 3	16
--------------------------	-----------

Schaffung eines Prozesses zur kontinuierlichen Verbesserung
in Lieferketten- und Beschaffungsabteilungen

Abschnitt 4	22
--------------------------	-----------

Maximierung des Erfolgs bei der Beschaffung

Abschnitt 5	26
--------------------------	-----------

Wertschöpfung durch Zusammenarbeit während
des gesamten Lieferantenlebenszyklus

Fazit	31
--------------------	-----------

Weitere Ressourcen	32
---------------------------------	-----------

Einleitung

Die moderne, dynamische Weltwirtschaft lässt Lieferketten immer komplexer werden. Dies hat zur Folge, dass sie einer Reihe von Risiken und potenziellen Störungen ausgesetzt sind. Das breite Spektrum an Herausforderungen stellt mit der Beschaffung und dem Supply Chain Management (SCM) befasste Abteilungen vor die schwierige Aufgabe, trotz Ungewissheiten das Ruder in der Hand zu behalten und für anhaltende Leistung zu sorgen. Herkömmliche Metriken und Benchmarks eignen sich zwar für die Bewertung der in der Vergangenheit erzielten Leistung, die Ermittlung von Leistungstrends und die Risikoüberwachung, sind jedoch angesichts des breiten Spektrums an Risiken, mit denen Unternehmen heute konfrontiert sind, nicht in der Lage, die zukünftige Leistung vorherzusagen und die entsprechenden Risiken zu mindern. Das vorliegende Whitepaper erläutert die strategischen Ansätze, die für die Optimierung von Lieferketten- und Beschaffungspraktiken erforderlich sind, und bietet einen Einblick in folgende Bereiche:

- ✓ Vorlaufende Indikatoren
- ✓ Benchmarking
- ✓ Kontinuierliche Verbesserung
- ✓ Beschaffungsstrategien
- ✓ Lieferanten-Lebenszyklusmanagement

Das Verständnis der Bedeutung des Einsatzes von vorlaufenden und nachlaufenden Indikatoren im Beschaffungswesen ist der erste Schritt zum wirksamen Risikomanagement in der Lieferkette. Im Gegensatz zu nachlaufenden Indikatoren, die in der Vergangenheit erzielte Leistung abbilden, liefern vorlaufende Indikatoren proaktiv Erkenntnisse zu den potenziellen Auswirkungen zukünftiger Störungen. Die Integration zukunftsbezogener Metriken wie Geschäftsrisiko, Sicherheit und ESG (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) ermöglicht Unternehmen den Aufbau resilienter Lieferketten auf Basis fundierter, strategischer Entscheidungen. Dank dieser Tools können Beschaffungsabteilungen Herausforderungen vorwegnehmen, ihre Tätigkeit auf die Unternehmensziele abstimmen und den langfristigen Erfolg begünstigen. Voraussetzung für diesen Erfolg ist eine proaktive Verhaltensänderung zur Schaffung einer resilienten Lieferkette durch die Berücksichtigung aller Faktoren im Einflussbereich eines Unternehmens. Dieser Einsatz geht über die herkömmliche Leistungsüberwachung und die Entwicklung kurzfristiger Abhilfepläne hinaus.

Benchmarking ist ein entscheidender Bestandteil moderner Lieferketten- und Beschaffungsstrategien. Durch den Vergleich von Leistungskennzahlen mit Branchenstandards, anderen Branchensegmenten oder sogar zwischen internen Unternehmensbereichen lassen sich Stärken, Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten ermitteln. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern und die Nutzung fortschrittlicher Analysemethoden ermöglicht Beschaffungsabteilungen tiefere Einblicke und die Umsetzung von Best Practices, die messbare Verbesserungen bewirken.

Letztlich erfordert Spitzenleistung im Lieferkettenmanagement und in der Beschaffung die Verpflichtung zu kontinuierlicher Verbesserung. Beschaffungsabteilungen müssen Informationen und durch Benchmarking gewonnene Erkenntnisse dazu nutzen, über reaktive Maßnahmen hinauszugehen und Prozesse einzuführen, die an den Ursachen ansetzen und nachhaltige Veränderungen bewirken. In Kombination mit wirksamen Beschaffungsstrategien und einem robusten Lieferanten-Lebenszyklusmanagement ermöglichen diese Maßnahmen Unternehmen, die Beschaffung statt ausschließlich für Transaktionen als strategischen Faktor der Wertschöpfung einzusetzen.

Wir gehen umfassend auf die oben genannten Konzepte ein und liefern eine Roadmap für Beschaffungsabteilungen, die ihre Unternehmen resilienter, effizienter und erfolgreicher machen möchten.

Abschnitt 1:

Die Bedeutung von vorlaufenden Indikatoren für die Beschaffung – Risikoprognose in der Lieferkette

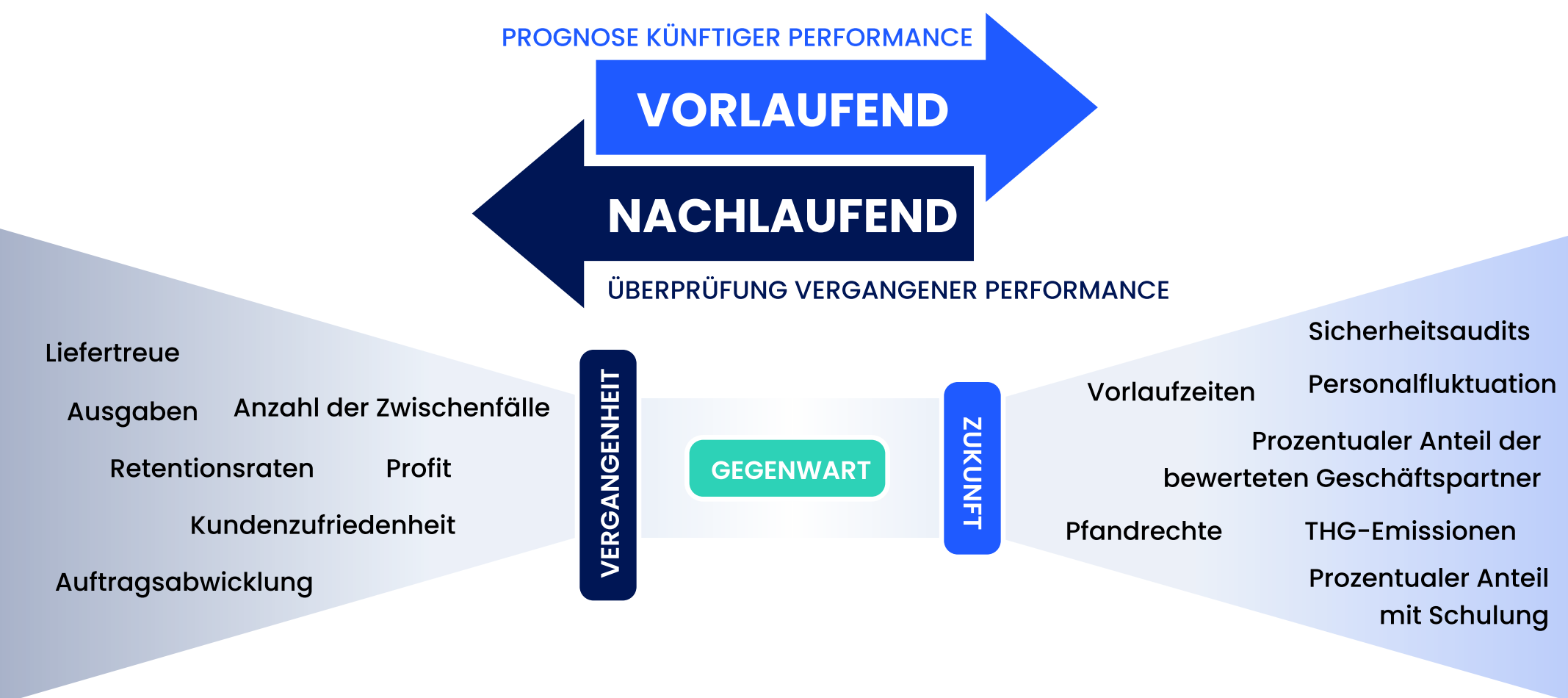
Warum vorlaufende Indikatoren wichtig sind

Herkömmliche Geschäfts- und SCM-/Beschaffungskennzahlen messen die in einem vergangenen Zeitraum (Woche, Monat, Quartal, Jahr) erzielte Leistung, beispielsweise in folgenden Bereichen: Auftragsabwicklung, Liefertreue, Kosten, Qualität, Vorlaufzeiten, Gewinnspanne und Kundenzufriedenheit. Diese herkömmlichen KPIs (Key Performance Indicators) sind bewährte und vielfach eingesetzte Methoden zur Bewertung der Entwicklung von Unternehmen und Lieferketten in der Vergangenheit. Viele Unternehmen nutzen die Ergebnisse als Indikatoren für die künftige Entwicklung.

Doch genau wie bei Investitionen ist die in der Vergangenheit erzielte Leistung kein Garant für die Leistung in der Zukunft. Die Konzentration allein auf nachlaufende Indikatoren trägt nicht unbedingt zur Leistungssteigerung in der Lieferkette oder zur Senkung des Lieferantenrisikos bei. Das Geschäftsumfeld von Unternehmen ist dynamisch und verändert sich täglich. Daher sind vorlaufende Indikatoren u. a. für Geschäftsrisiken, betriebliche Risiken, (Cyber-)Sicherheitsrisiken und Produktlebenszyklen wichtig für den Erhalt eines umfassenden Bilds für die strategische Entscheidungsfindung.

Zukunftsorientierte SCM- und Beschaffungsabteilungen verknüpfen daher in der Regel Kennzahlen zur in der Vergangenheit erzielten Leistung mit vorlaufenden Indikatoren, damit sie anhand des prognostizierten Nachfrageprofils eine umfassende Sicht auf die mögliche Entwicklung der Lieferkette erhalten. Berücksichtigt werden hierbei unterschiedliche Aspekte der Lieferkette wie Nachfrage, Kapazität, Warengruppen und einzelne Lieferanten. Obwohl es keine absolute Gewissheit gibt, können statistische Analysetools derartige Daten analysieren und anhand der Ergebnisse belastbare Modelle erstellen, die unterschiedliche Arten von Risiken, unerwünschten Ereignissen und Unterbrechungen in Prozent prognostizieren.

SCM-/Beschaffungsabteilungen können anhand der Kombination von vorlaufenden Indikatoren mit einer soliden Absatzprognose, SI&OP und Bedarfsplanung genauere Warengruppenstrategien erstellen, Märkte analysieren, den Bedarf ermitteln, die Beschaffung effektiv steuern und für einen konsistenten Zugang des Unternehmens zu Waren und Dienstleistungen sorgen. Ein derartiger, auf übergeordneter Ebene eingesetzter kombinierter Ansatz erhöht die Resilienz der Lieferkette, mindert das Risiko unerwarteter Zwischenfälle und gewährleistet unabhängig von den sich abzeichnenden Störungen und Risiken eine konsistente Leistung.



Wichtige Kategorien vorlaufender Indikatoren

Im Folgenden finden Sie einige der wichtigsten vorlaufenden Indikatoren:

1. Indikatoren für geschäftliche Risiken

Übersicht

Die wichtigsten Indikatoren für geschäftliche Risiken, die von zahlreichen entsprechenden Prognosetools berücksichtigt werden, sind Daten zum finanziellen und betrieblichen Status, darunter Zahlungsverhalten, Kreditwürdigkeit, Kapitalrendite, Einzugsliquidität, Personalfuktuation in Prozent, Managementfluktuation, Pfandrechte, Gerichtsverfahren, Sicherheit, Lagerumschlag und Vorlaufzeiten.

Diese Tools analysieren Muster auf Übereinstimmungen und geben einen Prozentsatz bzw. die Wahrscheinlichkeit an, mit der es innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu erheblichen geschäftlichen Auswirkungen bis hin zum Konkurs kommt. Diese Indikatoren liefern wertvolle Informationen, die mit dem Warengruppenmanagement oder der Lieferkette betraute Abteilungen zur Produktions- und Lieferplanung nutzen können. Dadurch lassen sich Störungen verhindern und proaktiv Maßnahmen ergreifen, bevor eine Situation in eine Krise ausartet.

Beispiele für KPIs in Bezug auf das Geschäftsrisiko:



Finanzielle Stabilität: Tools wie CreditSafe liefern prädiktive Indikatoren auf Basis vorhandener Finanzdaten und ermöglichen die Prognose der Wahrscheinlichkeit von Problemen in den kommenden 6 bis 12 Monaten. Selbst bei einem geringen Risiko für eine vollständige Betriebsschließung oder einen Konkurs können Daten zur finanziellen Stabilität darauf hindeuten, dass bestimmte Lieferanten nicht in der Lage sind, in Material, Kapazität, Personalentwicklung usw. zu investieren, um ihre Leistung aufrechtzuerhalten. All diese Datenpunkte sind für SCM-/Beschaffungsabteilungen wertvoll, da sie überprüft, berücksichtigt und für Entscheidungen und Strategien genutzt werden können.



Negative Medienberichte: Negative Presse oder eine entsprechende öffentliche Wahrnehmung kann auf Risiken im Zusammenhang mit betrieblichen Faktoren und der Reputation hindeuten, die die künftige Eignung eines Lieferanten als Teil der Lieferkette eines Käufers beeinträchtigen können. Daher ist es für das SCM/die Beschaffung wichtig, negative Medienberichterstattung in die Auswahl von Lieferanten einfließen zu lassen.



Pfandrechte: Bestehen Forderungen von Gläubigern oder Steuerbehörden gegen ein Unternehmen, kann dies auf Risiken hinsichtlich der Fortsetzung des Geschäftsbetriebs hindeuten, da Vermögenswerte wie Kapital, Anlagen und Ausrüstung von Pfändung bedroht sind.

2. Indikatoren für Sicherheitsrisiken

Übersicht

Sicherheitsindikatoren liefern Aufschluss über die Sicherheitsverfahren im Betrieb von Lieferanten, die sich auf dessen Fähigkeit auswirken, die Nachfrage ohne durch Unfälle oder Ausfalltage verursachte Verzögerungen zu decken. Mangelnde Sicherheitsleistung kann die Personalverfügbarkeit und damit die verfügbare Kapazität von Unternehmen beeinträchtigen, da es sich um einen Indikator (ein Anzeichen) für andere finanzielle und betriebliche Probleme handeln kann, darunter unzureichende Personalentwicklung, hohe Versicherungskosten, Bußgelder, unzureichende Wartung von Maschinen, geringere Produktivität und eine hohe Personalfuktuation. Die Bewertung der Sicherheit kann auch Aufschluss darüber liefern, inwiefern Lieferanten zu den Werten des Auftraggebers passen.

All diese Punkte sind wichtige Informationen, die gemeinsam mit dem geschäftlichen Risiko und anderen Bewertungskriterien SCM- und Beschaffungsabteilungen wertvolle Erkenntnisse für fundierte Entscheidungen und die Entwicklung belastbarer Strategien liefern, die eine nachhaltige Leistung und eine geringere Krisenanfälligkeit begünstigen.

Beispiele für KPIs in Bezug auf Sicherheitsrisiken:



Anzahl der Arbeitsunfälle: Diese Kennzahl gibt die Anzahl meldepflichtiger Arbeitsunfälle im Verhältnis zu den geleisteten Arbeitsstunden an. Es handelt sich um ein standardisiertes Maß für die Sicherheitsleistung im Zeitverlauf, das das Benchmarking in Bezug auf andere Branchen und gesetzliche Vorgaben ermöglicht.



Durchschnittliche Tage bis zum Abschluss von Korrekturmaßnahmen: Diese Kennzahl gibt an, wie lange es dauert, bis Unternehmen erkannte Sicherheitsrisiken beseitigen. Mangelnde Leistung deutet auf eine hohe Wahrscheinlichkeit künftiger Vorfälle hin.



Anzahl der durchgeführten Bewertungen/Walkthroughs in Bezug auf Sicherheitsrisiken: Bewertungen/Walkthroughs in Bezug auf Sicherheitsrisiken sind ein Indikator für die Stärke der Sicherheitskultur eines Unternehmens und dienen zum Nachweis proaktiver Maßnahmen zur Ermittlung und Beseitigung von Gesundheits- und Sicherheitsrisiken.



SMI: Der Safety Maturity Index bewertet die Einhaltung der Vorgaben von ISO 45001 und ANSI Z-10 durch ein Unternehmen. Ausgewertet werden die Sicherheitskultur, die Gefahrenerkennung, die Schulung, das Unfallmanagement und die Kommunikation.



Schulung und Kompetenz von Beschäftigten: Die gute Schulung von Beschäftigten minimiert Sicherheitsrisiken und trägt zu einer konsistenten Produktion bei.



Störungsmanagement und -reaktion: Die Möglichkeit eines Lieferanten, proaktiv auf Zwischenfälle zu reagieren, ist ein wichtiger Indikator für die Fähigkeit zur Aufrechterhaltung eines konsistenten Betriebs.

3. ESG-Indikatoren

Übersicht

ESG-Indikatoren bewerten, inwieweit Lieferanten Standards für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung einhalten. Führende Unternehmen in diesem Bereich legen ihren Schwerpunkt auf Innovationen, Abfallvermeidung und Investitionen. Hierbei handelt es sich um wichtige Indikatoren für die Werte und Prioritäten von Unternehmen. Angesichts der komplexen, modernen Lieferketten zeigen führende Unternehmen, dass sie Lieferkontinuität gewährleisten können, indem sie den Einsatz von Rohstoffen, Energie und anderen Punkten, die Risiken und/oder Störungen mit sich bringen können, aktiv reduzieren. Starke Sozial- und Governance-Prozesse lassen zudem auf eine belastbare betriebliche Effizienz schließen, die wiederum ein guter Indikator für die Stabilität der Lieferanten ist.

Beispiele für KPIs in Bezug auf ESG (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung):



Umweltauswirkungen: Die Umweltrichtlinien von Lieferanten können sich auf die langfristige Rentabilität auswirken. Strengere Regelungen haben hier unter Umständen betriebliche Folgen.

- THG-Emissionen (Scope 1, 2, 3)
- Abfall
- Wasserverbrauch



Soziale Verantwortung: Rechte von Beschäftigten, Diversität und Auswirkungen auf Standortgemeinden sind zukunftsbezogene Indikatoren für die Stabilität von Lieferanten.

- Personelle Vielfalt in Prozent
- Anteil der Lieferanten im Besitz von Minderheiten in Prozent
- Gesamtauftragsvolumen bei Lieferanten im Besitz von Minderheiten



Risiken in Bezug auf die Unternehmensführung: Potenzielle Lieferanten, die in der Vergangenheit durch Korruption, Bestechung, Verstöße gegen Gesetze und Vorschriften oder anderweitig im Zusammenhang mit Kriminalität oder Ethik aufgefallen sind, müssen unbedingt erkannt werden.

4. Kapazitätsindikatoren

Übersicht

Kapazitätsindikatoren sind wichtige vorlaufende Indikatoren zur Ermittlung, ob Lieferanten den zukünftigen Bedarf decken können. Die Bewertung der derzeitigen Kapazitätsauslastung, der Vorlaufzeiten, der Personalverfügbarkeit usw. von Lieferanten bietet Aufschluss darüber, ob diese ihr Produktionsniveau für künftige Aufträge erhöhen und/oder aufrechterhalten können.

Beispiele für KPIs in Bezug auf Kapazitäten:



Kapazitätsauslastung: In der Regel handelt es sich hierbei um einen Prozentsatz, der angibt, wie viel Kapazität (die Möglichkeit, zu produzieren, bevor weitere Ressourcen erforderlich sind) zur Verfügung steht. Zu 80 % ausgelastete Lieferanten haben 20 % Reservekapazität zur Erfüllung zusätzlicher Aufträge. Zu 100 % ausgelastete Lieferanten müssen ihre Fertigungsprozesse zur Freisetzung zusätzlicher Kapazitäten kontinuierlich verbessern oder in zusätzliche Ressourcen (Anlagen, Immobilien, Ausrüstung, Personal) investieren. Andernfalls besteht die Gefahr verlängerter Lieferzeiten oder der Nichterfüllung von Aufträgen.



Vorlaufzeiten: Bei Vorlaufzeiten kann es sich sowohl um einen nachlaufenden als auch einen vorlaufenden Indikator handeln. Als letzteren lassen sie sich optimal nutzen, wenn robuste Lieferantenprofile (nahezu) in Echtzeit gepflegt werden. Hierzu gehört die Beurteilung, ob Lieferanten Vorlaufzeiten konsistent einhalten oder (noch wichtiger) ob sie Projekte zur Verkürzung ihrer Vorlaufzeiten durchführen, was die Prognose ihrer Fähigkeit zur Erfüllung künftiger Aufträge vereinfacht. Bestimmte Unternehmen nutzen Vorlaufzeiten auch zur Bewertung der Leistungsfähigkeit ihrer eigenen Planungs- und Beschaffungsprozesse. Gibt es bei Lieferantenaufträgen (Bestellanforderungen und/oder Bestellungen) ständig Vorlaufzeiten, weist dies auf unzureichende Materialplanung, unzureichende Prognosen, verspätete Anforderungen, ineffiziente Beschaffungsprozesse oder auf eine Kombination dieser Faktoren hin. Bei all diesen Punkten handelt es sich um Indikatoren für ineffizientes Lieferkettenmanagement, die das Risiko erhöhen können.



Verfügbarkeit und Sicherheit der Belegschaft: Die Kennzahlen zu Stabilität und Sicherheit der Belegschaft von Lieferanten lassen sich als Indikator für die verfügbare Kapazität nutzen. Ein starkes Sicherheitsprofil (z. B. minimale Ausfalltage) ist ein vorlaufender Indikator dafür, dass der Lieferant über zuverlässiges und verfügbares Personal verfügt, um den künftigen Produktionsbedarf zu decken.



Zugang zu Rohstoffen: Die Bewertung der Verfügbarkeit von Rohstoffen ist zwar kein KPI im engeren Sinn, kann jedoch eine entscheidende Rolle bei der Kapazitätsprognose spielen. Haben Lieferanten zuverlässigen Zugang zu den benötigten Materialien, liegt die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie die Nachfrage auch in Zukunft decken können. Viele Unternehmen behalten unterschiedliche Materialmärkte und Futures mithilfe von Tools im Blick, die die Bestimmung von Nachfrage, Verfügbarkeit und Kosten ermöglichen. Bei Dienstleistern entspricht dem Zugang zu Rohstoffen der Zugang zu kritischen Gewerben und Dienstleistungen.

5. Risikoindikatoren in Bezug auf Cybersicherheit

Übersicht

Das Cybersicherheitsrisiko ist ein potenzieller vorlaufender Indikator für die Entwicklungsfähigkeit von Lieferanten. Die zunehmende Abhängigkeit von digitaler Infrastruktur bedeutet, dass Cyberbedrohungen den Betrieb und die Leistungserbringung von Lieferanten beeinträchtigen können. Abhängig vom Grad der elektronischen Integration innerhalb der Lieferkette ist diese Kennzahl von besonderer Bedeutung. Beruhen Prognosen, Nachfrage und Aufträge auf elektronischem Datenverkehr, können Cyberereignisse, die diesen Strom wertvoller Informationen unterbrechen, verheerend sein. Das gilt auch für die Auswirkungen auf den Schutz geistigen Eigentums. Durch den Verlust der Kontrolle über die Cybersicherheit bei Lieferanten oder unzureichende entsprechende Maßnahmen können unternehmenskritische Produkt- und Dienstleistungsinformationen gegenüber potenziellen Wettbewerbern offengelegt werden.

Beispiele für KPIs in Bezug auf Cybersicherheit:



Prozentualer Anteil der bewerteten Geschäftspartner: Dieser Wert gibt an, wie viele Unternehmen das Cybersicherheitsrisiko von Lieferanten oder Kunden ermittelt haben. Das Risiko im heutigen Geschäftsumfeld ist unabhängig vom Grad der digitalen Vernetzung real. Lieferanten mit unzureichenden Cybersicherheitsverfahren sind anfällig für Risiken wie Cyberkriminalität oder elektronischen Diebstahl geistigen Eigentums durch unzufriedene Beschäftigte.



Anteil der Geschäftspartner mit Cybersicherheitsrisiko-Bewertung in Prozent: Neben der Bewertung gibt diese Kennzahl an, ob das Unternehmen Lieferanten- und Kundenprofilen einen Cybersicherheitsrisiko-Score zugewiesen und einen Akzeptanzschwellenwert festgelegt hat. Geschäftspartner, die den festgelegten Schwellenwert erreichen, können lediglich überwacht werden, während Geschäftspartner, die diesen nicht erreichen, ersetzt werden können. Die Festlegung der Schwellenwerte kann gemeinsam mit der IT-Abteilung oder einem externen Partner erfolgen, beispielsweise einem Cyberversicherer.



Geschäftspartner mit Cybersicherheitsnotfallplänen in Prozent: Die Überwachung ist ein erster Schritt. Die Anforderung, dass Geschäftspartner über Notfallpläne verfügen müssen, sowie die entsprechende Überprüfung liefert Unternehmen einen Einblick in die Vorbereitung ihrer Partner auf die Durchführungen von Maßnahmen bei Vorfällen. Zudem erhalten Unternehmen wertvolle Informationen zur voraussichtlichen Länge betrieblicher Einschränkungen.



Compliance-Raten in Bezug auf Phishing-/Cybersicherheitstests bzw. -schulungen in Prozent: Schulungen und Tests sind Indikatoren für die Aufmerksamkeit und Wachsamkeit von Unternehmen in Bezug auf riskante Verhaltensweisen, die ein Cybersicherheitsrisiko für das Unternehmen darstellen. Wie bei nachlaufenden und vorlaufenden Indikatoren im Bereich EHS (Umwelt, Gesundheit und Sicherheit) ist eine proaktive und konsequente Herangehensweise an Cybersicherheitsrisiken und entsprechende Verhaltensweisen eine herausragende Methode zur Risikominderung.

Fazit zu KPIs: Gleichgewicht finden

Bei der Steuerung der Lieferkette müssen die Beschaffungsabteilungen wie ein F1-Team agieren und alle verfügbaren Informationen zur Planung, Gestaltung und Ausführung nutzen. Bringen Sie Ihre KPIs im Rückspiegel mit (zukunftsbezogenen) vorlaufenden Indikatoren in Einklang, damit Sie durch bessere Planung, Strategie und Ausführung einen höheren Mehrwert erzielen.

Frühzeitige Sichtbarkeit bietet den Vorteil, dass strategisch gehandelt werden kann, ohne auf reaktive Maßnahmen und Krisenmanagement beschränkt zu sein. Die Nutzung vorlaufender Indikatoren bei der Beschaffung ermöglicht es den Beteiligten im gesamten erweiterten Unternehmen (Lieferanten, Kunden, Betrieb, Stakeholder), koordiniert zu handeln und damit zur Erzielung der gewünschten Ergebnisse die Produktion, die Erbringung von Dienstleistungen sowie den Informationsfluss zu planen und Prozesse zu optimieren.

Das Wichtigste: Finden Sie das richtige Gleichgewicht zwischen vorlaufenden und nachlaufenden Indikatoren. Berücksichtigen Sie zudem, dass die Bestimmung der richtigen Kombination von Faktoren für die Verfolgung, Analyse, Verfeinerung und Nutzung bei allen Einschränkungen die beste Möglichkeit zur Leistungssteigerung darstellt.



Abschnitt 2:

Vorteile von Benchmarking bei der Beschaffung – Erfolgsfaktoren und strategische Planung

Während eines Meetings zur Geschäftsentwicklung im Jahr 2001 erkundigte sich ein Division President eines multinationalen Unternehmens in den Bereichen Luft- und Raumfahrt sowie Verteidigung nach der Leistung seines Beschaffungsteams hinsichtlich der Kostenoptimierung bei der allgemeinen Beschaffung für eine Reihe von Dienstleistungen und Materialien. Das Unternehmen und seine Geschäftsbereiche verfolgten eine umfassende Initiative zur Beseitigung von Verschwendung sowie zur Kostensenkung. In anderen Geschäftsbereichen wurden zahlreiche Möglichkeiten identifiziert, die noch mehr Potenzial boten.

Sein Team antwortete: „Wir sind führend.“

Er antwortete: „Im Vergleich zu wem?“

„Im Vergleich zu den anderen Geschäftsbereichen des Unternehmens“, sagte sein Team.

„Ist ein Benchmarking in Bezug auf andere Unternehmen aus der Luft- und Raumfahrtbranche oder aus anderen Branchen erfolgt?“, fragte der President.

„Nein.“

Seine nächste Antwort erklärt, warum Benchmarking so wirkungsvoll ist:

“

Der Beste der Schlechtesten zu sein ist nichts, worauf man stolz sein kann. Wir hatten keine Ahnung, was unsere Leistung anging, da wir lediglich internes Benchmarking durchgeführt haben. Nur durch den Vergleich mit anderen Unternehmen können wir darüber sprechen, wie gut oder schlecht wir wirklich sind.

Division President, multinationales Unternehmen in den Bereichen Luft- und Raumfahrt sowie Verteidigung

Dieses Unternehmen hat mit seinen Geschäftsbereichen in den folgenden zwei Jahren herausragende Ergebnisse geliefert. Mit der Einführung neuer Technologien und Vorgaben für branchenführende Leistung hat es den Maßstab für das Benchmarking anderer Unternehmen gesetzt.

Aus dem obigen Beispiel geht hervor, dass beim Benchmarking die Leistung eines Unternehmens mit jener anderer Unternehmen in der Branche verglichen wird. Benchmarking liefert eine Momentaufnahme der Leistung eines Unternehmens im Vergleich zu Wettbewerbern und gibt Aufschluss über verbesserungsfähige Bereiche.

Benchmarking in der Lieferkette und der Beschaffung

Benchmarking kann zum Vergleich von Lieferantenleistungen, Beschaffungskosten, Vorlaufzeiten, Qualität, Liefertreue, Produktivität, Sicherheit, Compliance und weiteren wichtigen Kennzahlen mit anderen Unternehmen und Standards dienen. Es hilft Teams beim Verständnis ihrer Stärken und Schwächen sowie von Bedrohungen und Chancen – all dies sind wichtige Bestandteile einer herkömmlichen SWOT-Analyse.¹ Benchmarking liefert zudem die Datenbasis für weitere Strategieinstrumente wie die Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell von Porter², die den relativen Einfluss von Käufern oder Verkäufern auf dem Markt aufzeigt.

Beschaffungsteams profitieren von Benchmarking, da sich damit die derzeitige Marktposition und Verbesserungsmöglichkeiten ermitteln lassen. Das Benchmarking dient der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und verringert, richtig eingesetzt, das Risiko, den Anschluss zu verlieren. Vielfach sind Unternehmen, bei denen es sich nicht um direkte Wettbewerber handelt, bereit zur Bildung von Benchmarking-Netzwerken, in denen sie Neues lernen und Erfahrungen austauschen können. Der Informationsaustausch liefert beteiligten Unternehmen wertvolle Erkenntnisse, Erfahrungen und Best Practices.

Vorteile von Benchmarking:

- **Identifizierung von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats, SWOT):** Mithilfe von Benchmarking können Unternehmen ermitteln, wie sie im Vergleich zu anderen in ihrem spezifischen Branchensegment oder zu führenden Unternehmen der Branche im Allgemeinen abschneiden. Es ermöglicht eine klare Bestimmung der Bereiche, in denen ein Unternehmen führend ist, die Erwartungen erfüllt und/oder Verbesserungen benötigt. Benchmarking ist ein wertvolles Instrument bei der Durchführung der herkömmlichen, jedoch bewährten SWOT-Analyse.
- **Ermittlung der Kaufkraft:** Benchmarking liefert Unternehmen, die ihren Einfluss auf die Käufer-Verkäufer-Dynamik ermitteln möchten, wertvolle Informationen. Dieses Wissen ist mitunter entscheidend für die Planung und Umsetzung von Beschaffungsstrategie, Gebotsmethodik und Verhandlungen.
- **Erkenntnisse für die strategische Planung und das Risikomanagement:** Benchmarking bietet einen Einblick in Risiken, indem es Abweichungen zwischen den Beschaffungsprozessen eines Unternehmens und den Best Practices der Branche aufzeigt. Außerdem dient es der Bestimmung wichtiger Wachstumsbereiche, was die strategische Planung begünstigt.
- **Verbesserung des Reifegrads der Beschaffung:** Benchmarking hilft Beschaffungsabteilungen, ihren Reifegrad in Bereichen wie Kompetenzen, Prozessen und Technologie zu ermitteln, und zeigt auf, wie weit die Optimierung von Beschaffungsprozessen und entsprechenden Verfahren fortgeschritten ist. Ziel ist die Ermittlung von Verbesserungsmöglichkeiten, mit denen sich ein Mehrwert für das Unternehmen erzielen lässt.

Quellen für Benchmarking-Daten und entsprechende Best Practices

Quellen für Benchmarking-Daten

Unternehmen können Benchmarking-Daten aus verschiedenen Quellen beziehen. Hierzu zählen Plattformen wie Avetta, unabhängige Erhebungen von Beratungsunternehmen wie Kearney und McKinsey sowie branchenspezifische Berichte wie der Report on Business des Institute for Supply Management (ISM).³

Viele aktuelle SaaS-Lösungen für das Lieferkettenmanagement und die Beschaffung bieten Analysefunktionen, die Benchmarking-Vergleiche nach Lieferanten, Kategorien und Branchen ermöglichen. Diese Informationen sind für die Analyse in Bezug auf Belegschaft, Prozess und Technologie mit dem Ziel der Verbesserung von Ergebnissen wertvoll.

Best Practices für Benchmarking bei der Beschaffung

- **Ermitteln Sie klare Benchmarking-Ziele:** Voraussetzung für effektives Benchmarking ist die (a) Definition der erhofften Wirkung für die Abteilung und die (b) Sicherstellung, dass die Benchmarks eine geeignete Basis mit realistischen und umsetzbaren Informationen bieten. Dies kann Arbeit zur korrekten Definition der Problemstellung erfordern.
- **Nutzung unterschiedlicher Quellen:** Werten Sie Benchmarks aus vielen Quellen aus. Werden Benchmarks nicht sorgfältig aus einer breiten Palette an Quellen ausgewählt, kann ein Unternehmen besser aufgestellt erscheinen, als es tatsächlich ist. Die Einbeziehung unterschiedlicher Standpunkte eröffnet Unternehmen neue Perspektiven und Innovationen.
- **Kontinuierliche Nutzung von Benchmarking-Daten:** Voraussetzung für den optimalen Einsatz von Benchmarking ist, dass Beschaffungsexpert:innen die eigene Leistung regelmäßig mit der von Branchenführern vergleichen, verwertbare Erkenntnisse ermitteln und ihre Strategie durch die Beseitigung von Schwächen anpassen. Benchmarking darf keinesfalls eine einmalige Angelegenheit sein. Als Best Practice bietet sich die Durchführung einmal im Jahr (oder sogar halbjährlich oder vierteljährlich) an. Das Geschäftsumfeld wandelt sich, wie bereits erwähnt, im Laufe des Jahres dynamisch. Daher muss das Benchmarking fortlaufend aktualisiert werden, entweder in regelmäßigen Abständen oder innerhalb einer bestimmten Zeitspanne nach einem Ereignis.
- **Einsatz von Informationen aus Lösungen wie Avetta:** Beschaffungsteams können anhand von Plattformen wie Avetta ihre Leistung mit der von entsprechenden Teams in der Branche vergleichen und wertvolle Erkenntnisse darüber gewinnen, wie die Effizienz gesteigert, Kosten gesenkt und Risiken gemindert werden können.

Wir sind in einer dynamischen Welt tätig, in der sich das Geschäftsumfeld in stetigem Wandel befindet. Innovationen und neuartige Technologien eröffnen ständig neue Chancen und Risiken. Anhand von Benchmarking können Unternehmen Trends erkennen und Strategien zur schnelleren und präziseren Reaktion auf diese entwickeln.

Benchmarking ist in Beschaffungsabteilungen daher ein unverzichtbares Tool, mit dem Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, ihre Marktposition analysieren und strategisch in Bezug auf zukünftiges Wachstum und Risikominderung planen können. Durch das Setzen von Zielen, die Nutzung zahlreicher Quellen und den Einsatz moderner Technologieplattformen legen Beschaffungsteams den Grundstein für die datengestützte kontinuierliche Verbesserung, die die Effizienz und den Reifegrad der Beschaffungsabteilung erheblich steigern kann.

Abschnitt 3:

Schaffung eines Prozesses
zur kontinuierlichen
Verbesserung in
Lieferketten- und
Beschaffungsabteilungen

Kontinuierliche Verbesserung in der Beschaffung

Sobald die zuvor erläuterte Datenerfassung und das Benchmarking abgeschlossen sind, gilt es, eine einfache Frage zu beantworten:

Wie soll es weitergehen?

An diesem Punkt müssen die Beschaffungsteams entscheiden, ob sie weiterhin Informationen erfassen, analysieren und prüfen oder Maßnahmen ergreifen möchten. Das klingt vielleicht selbstverständlich, jedoch gibt es das Schlagwort „Paralyse durch Analyse“ nicht grundlos. Wenn Unternehmen ständig versuchen, die perfekten Daten zu finden, alles erfassen, fortlaufend überwachen und analysieren, geraten sie leicht in einen Teufelskreis, ohne dass jemals Maßnahmen ergriffen werden.

Viele Unternehmen sind überzeugt, dass Überwachung und Frühwarnung für zuverlässiges Risikomanagement ausreichend sind. Sie glauben, dass diese beiden Komponenten allein Schutz bieten. Andere Teams entwickeln anhand von diesen Daten und Benchmarking Risiko-Playbooks mit reaktiven Plänen für eventuelle Störungen. Diese beiden Hebel schaffen jedoch eher ein falsches Gefühl von Sicherheit und eine Form des Risikomanagements, bei der nach der Überwindung einer Krise der vorherige Zustand wiederhergestellt wird. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Die entscheidende Frage lautet: Warum zum alten Zustand zurückkehren, wenn die Informationen, das Benchmarking und die Erkenntnisse die Gelegenheit zu kontinuierlicher Verbesserung bei der Entwicklung der Lieferkette und beim Risikomanagement bieten? Warum nicht die Vorteile von Informationen nutzen, um die Performance zu optimieren und Risiken soweit wie möglich zu minimieren?

Die Bedeutung kontinuierlicher Verbesserung

Wie reagieren Sie, wenn ein Rauchmelder auslöst?

95 % von uns ignorieren den Alarm oder, schlimmer noch, entfernen die Batterie oder entfernen den Rauchmelder. Wir haben uns so sehr an Fehlalarme gewöhnt, dass nur wirklich wenige von uns der Ursache tatsächlich auf den Grund gehen. Vielleicht weist der Melder eine Störung auf oder die Batterien sind am Ende ihrer Kapazität. Vielleicht liegt auch eine Störung der Elektronik vor, jemand hat das Abendessen anbrennen lassen oder etwas anderes stimmt nicht.

Doch was, wenn es wirklich brennt? Sind die Rauchmelder deaktiviert oder werden sie ignoriert, sind wir unvorbereitet und müssen schnell reagieren, um das Feuer zu löschen, damit wir nicht das Haus verlieren.

Im Nachhinein sagen viele von uns: „Aber wir hatten doch Rauchmelder. Keine Ahnung, warum sie uns nicht gewarnt haben.“ Hätten wir unser Verhalten und die verfügbaren Informationen ausgewertet und eine grundlegende Ursachenanalyse durchgeführt, hätten wir die wirklichen Probleme angehen und den Brand verhindern können.



Fehlende Versicherung



Mangelhafte Sicherheitskennzahlen



Nichteinhaltung gesetzlicher Vorschriften



Inkonsistente Schulung von Beschäftigten



Negative Presse



Bei kontinuierlicher Verbesserung geht es um die Entwicklung einer fundierten Problembeschreibung und die Ermittlung der Ursache. Beim Lieferantenrisikomanagement konzentrieren sich Teams viel zu häufig auf die Symptome und nicht auf die Ursachen. Im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung werden jedoch anhand von Analysen Trends und Korrelationen zwischen Datenpunkten ermittelt, darunter vor- und nachlaufende Indikatoren, sowie andere KPIs wie Kosten, Qualität, OTD (Out-the-Door) und Vorlaufzeiten. Es geht darum, die Ursache für die Auswirkungen von Risiken und Störungen in der Lieferkette auf das Unternehmen zu ermitteln.

Warnsignale wie die Nichteinhaltung von Vorschriften, fehlende Versicherungen oder mangelhafte Sicherheitskennzahlen sind Indikatoren für potenzielle Risiken mit betrieblichen und finanziellen Auswirkungen. Letztendlich werden bei der Analyse zur kontinuierlichen Verbesserung all diese Rohdaten in verwertbare Informationen überführt, mit denen Teams Pläne zur Verbesserung ihrer Prozesse umsetzen, unvorhergesehene Ereignisse vermeiden und die Leistung aufrechterhalten.



Es gibt viele bewährte Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung wie Six Sigma⁴ und Lean⁵. Innerhalb dieser Frameworks bieten Tools wie A3s⁶, 8Ds⁷, DMAIC⁸ und FMEA⁹ eine Struktur für die stetige Ursachenanalyse (RRCA) und die Entwicklung fehlerfreier Lösungen. Jedes dieser Frameworks bietet die erforderliche Basis für die Entwicklung von Plänen zur kontinuierlichen Verbesserung und deren erfolgreiche Umsetzung.

Entscheidend ist, dass das Team bei der RRCA eine fundierte Problemstellung entwickelt und die tatsächliche Ursache ermittelt. Andernfalls lassen sich keine nachhaltigen Ergebnisse erzielen, da das Team vermutlich nur ein Symptom eines umfangreicheren Problems behoben hat.

Bei der Analyse von Risiken und Störungen ermöglicht die Verknüpfung von Lösungen, die durch Benchmarks überprüfte KPIs berücksichtigen, dem Team die Entwicklung umfassenderer Strategien und eine effektivere kontinuierliche Verbesserung. Die Darstellung von Veränderungen bei diesen KPIs und Benchmarks liefert zudem den Nachweis von Fortschritten und Auswirkungen.

Dokumentieren Sie unbedingt alle Projekte zur kontinuierlichen Verbesserung. Durch diesen einfachen Schritt erhält das Unternehmen einen Überblick über den Verlauf durchgeführter Maßnahmen. Dieses wertvolle Tool für die Recherche kann im Unternehmen zum Wissenserwerb, für die Weitergabe von Informationen und den Austausch genutzt werden.

Wenn Investitionen in Ressourcen (Qualität, Technik, Lieferantenentwicklung), neue Konstruktionen, Lieferanten oder Technologien erforderlich sind, um Risikoursachen anzugehen und zu beseitigen, bieten diese faktenbasierten Referenzen den Nachweis und die Plausibilität, die zahlreiche Führungsteams für eine fundierte Entscheidung benötigen. Diese brauchen die Gewissheit, dass sich Investitionen in kontinuierliche Verbesserung positiv auf die strategischen Pläne auswirken und auf die Unternehmensziele (Umsatz, Gewinn, Kundenzufriedenheit usw.) ausgerichtet sind.

Wichtig ist zudem, dass dieser Prozess repetitiv und kontinuierlich erfolgt. Die wirtschaftliche Situation ist dynamisch – Bedingungen weltweit ändern sich von Minute zu Minute. Durch den proaktiven und kontinuierlichen Einsatz von Informationen zur Ermittlung von Schwachstellen und Chancen sowie die Durchführung von Maßnahmen lassen sich Ungewissheit und unerwartete Situationen verhindern und zugleich die Resilienz der Lieferkette erhöhen. Häufig ist es eine Kombination aus Faktoren, die Risiken verstärkt. Daher sind umfassende Bewertungen und auch der Einsatz von Szenarien zum Testen von Lösungen die beste Möglichkeit zur wirksamen kontinuierlichen Verbesserung.

Best Practices für die Umsetzung von Plänen zur kontinuierlichen Verbesserung

- **Sich den nackten Tatsachen stellen:**¹⁰ Selektive Datenerfassung führt zu Verzerrungen und unvollständigen oder fehlerhaften Schlussfolgerungen. Fakten müssen als Chance begriffen werden, so niederschmetternd sie auch erscheinen mögen.
- **Vermeiden Sie Ad-hoc-Verbesserungen:** Sie benötigen einen systematischen Prozess. Ad-hoc-Verbesserungen führen zu verpassten Chancen oder der falschen Annahme, das Problem sei gelöst worden, obwohl das Team sich in Wirklichkeit nur mit einem Symptom eines tiefer liegenden Problems befasst hat.
- **Einbindung der Unternehmensleitung:** Unterstützung durch die Unternehmensleitung ist unerlässlich. Ermitteln Sie Paten bzw. Patinnen und versichern Sie sich anhand von Daten und Erkenntnissen, die Sie mit KPIs und Benchmarking ermittelt haben, deren Unterstützung.
- **Beseitigung von Silos:** Gewinnen Sie funktions- und gruppenübergreifend Unterstützung. Input und Ansichten aus unterschiedlichen Perspektiven führen zu besseren Ergebnissen.
- **Klare Kommunikation und entsprechendes Change Management:** Wichtig bei der Umsetzung strategischer, funktionsübergreifender Pläne zur kontinuierlichen Verbesserung ist die Festlegung klarer Meilensteine, Kennzahlen und Fristen. Hierbei handelt es sich um eine Schlüsselkomponente aller Prozesse zur kontinuierlichen Verbesserung sowie zur entsprechenden Planung. Richtig eingesetzt führen diese Prozesse zu Veränderungen. Veränderungen sind nie einfach und erfordern eine gründliche Vorbereitung. Ziehen Sie in Betracht, wer am Prozess teilnehmen soll, wer als Pate bzw. Patin fungieren soll, wie sowie mit wem das Team kommunizieren muss und wie sich die Verbesserung messen lässt. Hiervon hängt der Erfolg ab.
- **Der PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act):** Bei der kontinuierlichen Verbesserung handelt es sich, wie gesagt, um einen repetitiven Zyklus, also einen fortlaufenden Prozess, nicht um ein einmaliges Ereignis. PDCA ist eine der besten Methoden zur Einrichtung dieses Verbesserungszyklus.¹¹ Der Vergleich der Daten mit Basiswerten und das erneute Benchmarking der Ergebnisse sorgen für Fortschritt und ermöglichen die bedarfsgerechte Abstimmung der Strategien.
- **Crawl-Walk-Run:** Fangen Sie ruhig klein an. Wie bei allen umfassenden strategischen Maßnahmen, ist es am wichtigsten, dass Sie überhaupt anfangen. Vergrößern Sie den Umfang, sobald Sie über ausreichend Wissen und Ressourcen verfügen. Eine der besten Möglichkeiten hierzu ist der sogenannte „Crawl-Walk-Run“-Ansatz, bei dem Ihr Team schrittweise Prozesse und seinen Reifegrad in Bezug auf Benchmarking und kontinuierliche Verbesserung erhöht. Erfolg ist hierbei das Ergebnis vieler kleiner Schritte, nicht von großen Sprüngen. Durch kontinuierliches Engagement für den Prozess gewinnt dieser letztendlich Eigendynamik.



Handeln trotz Ungewissheit

Wie bei allen strategischen Maßnahmen ist es das Wichtigste, zu handeln. Beschränken Sie sich nicht auf die Erfassung und Analyse von Daten. Nutzen Sie diese KPIs gemeinsam mit Benchmarking für die Entwicklung von umsetzbaren Schritten zur Optimierung Ihrer Beschaffungsabteilung und zur Erhöhung der Resilienz Ihrer Lieferkette.



Indem Sie Ihre Argumente mit Daten untermauern, sich die Unterstützung der Unternehmensleitung sichern, Silos aufbrechen, einen PDCA-Prozess durchführen und den „Crawl-Walk-Run“-Ansatz befolgen, sorgen Sie dafür, dass die kontinuierliche Verbesserung eine Aufwärtsdynamik entwickelt, mit der Ihrer Abteilung der Übergang von der bloßen Überwachung zur systematischen Beseitigung von Risiken in der Lieferkette gelingt.



Abschnitt 4:

Maximierung des Erfolgs bei der Beschaffung

Die Bedeutung von Informationen

Was haben vorlaufende Indikatoren, Benchmarking und kontinuierliche Verbesserung gemeinsam?

Informationen!

„Wer sich nicht vorbereitet, bereitet sich auf das Scheitern vor“, so der große College-Basketballtrainer John Wooden.

Gleichermaßen heißt es bei Sun Tzu in „Die Kunst des Krieges“: „Wenn du dich und den Feind kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten.“

Aus beiden Zitaten geht hervor, dass der Schlüssel zur effektiven Vorbereitung und der entsprechenden Strategieentwicklung in den Informationen bzw. dem möglichst umfangreichen Wissen liegt.

Je besser Ihre Abteilung informiert ist, desto weitreichendere Erkenntnisse gewinnt sie und desto besser sind Sie in der Lage, jede Situation zu meistern, Risiken zu ermitteln und zu mindern, bessere Strategien zu entwickeln und bessere Ergebnisse zu erzielen. Des Weiteren werden diese Ergebnisse nicht nur an der Compliance gemessen, sondern auch an der Wertschöpfung: z. B. Gewinn, Umsatz, Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Einfluss auf die Stakeholder und Time-to-Market.

Indikatoren, Benchmarking und kontinuierliche Verbesserung sind entscheidend für die Vorbereitung und die Kenntnis des eigenen Unternehmens. Sie liefern grundlegende, zentrale Informationen für die strategische Planung.

“

Wer sich nicht vorbereitet, bereitet sich auf das Scheitern vor.

John Wooden, ehemaliger NCAA-Basketballcheftrainer

“

Wenn du dich und den Feind kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten.

Sun Tzu, *Die Kunst des Krieges*

Drei Säulen der Entwicklung einer belastbaren Warengruppen- und Beschaffungsstrategie: Informationen, Prozess und Leverage

Zahlreiche Unternehmen entwickeln Warengruppenstrategien, damit sie optimale Ergebnisse in Bezug auf Risiko, Qualität, Liefertreue (OTD), Vorlaufzeit, Service, Kundenzufriedenheit und selbstverständlich Gesamtbetriebskosten erzielen.

Zur Entwicklung dieser robusten Warengruppenstrategien arbeiten SCM- und Beschaffungsabteilungen eng bei der Datenerfassung, der Ausgabenanalyse, der Nachfrageprognose und der Erstellung von Bedarfs- und Marktprofilen zusammen. Sie nutzen Instrumente wie die SWOT-Analyse und das Fünf-Kräfte-Modell von Porter, um den Einfluss des Unternehmens auf die Einkäufer-Lieferanten-Beziehung zu ermitteln. In Verbindung mit der Segmentierung von Ausgaben und Warengruppen erhalten sie damit aussagekräftige **Informationen**.

Behalten Sie stets Folgendes im Hinterkopf: Wissen (= Informationen) ist Macht. Bestimmte Unternehmen halten Daten für den wichtigsten Punkt. Bei Daten handelt es sich um eine Eingangsgröße, eine Sammlung von Fakten und Zahlen. Nur wenige Entscheidungen lassen sich allein auf Grundlage von Daten treffen. Entscheidend ist die Überführung von Daten in Informationen.

Unternehmen mit belastbareren Informationen aus unterschiedlichen Quellen, bei denen ein Gleichgewicht aus nachlaufenden und vorlaufenden Indikatoren gegeben ist, entwickeln effektivere Strategien und erzielen bessere Ergebnisse.

Informationen allein sind jedoch nicht genug. Sie müssen mit der zweiten Säule, dem **Prozess** gekoppelt werden. Führende Unternehmen nutzen gut definierte Beschaffungsprozesse, die Zusammenarbeit zwischen Stakeholdern, Komponenten der Lieferantenbeziehungen, Marktanalysen, Risikoanalysen und Ausgabenanalysen umfassen. Hinzu kommen Warengruppenmanagement und standardisierte sechsstufige Beschaffungsprozesse, mit denen die Warengruppenstrategie in spezifische Beschaffungsprojekte überführt wird.

Bei der letzten strategischen Säule handelt es sich um die Kraft der **Leverage**. Leverage lässt sich mit einer Kombination von Faktoren erzielen, darunter die Konsolidierung von Ausgaben nach geografischer Region oder Warengruppe, die Lieferantenoptimierung, die Nutzung von Lieferantenkapazitäten oder der unternehmensweite Einsatz von Informationen.

Informationen und Prozesse erzielen exponentielle Wirkung und erbringen eine höhere Rendite, wenn sie unternehmensweit eingesetzt werden. Informationen in den Händen einiger weniger können zwar Mehrwert schaffen, wenn sie jedoch dem gesamten Unternehmen zur Verfügung stehen, lassen sie sich nutzen, um Leverage für Wandel zu gewinnen, Strategien optimaler umzusetzen, das Risikomanagement zu verbessern und in kürzerer Zeit langfristiger Renditen zu erzielen.



Zusätzliche Faktoren für den Erfolg bei der Beschaffung

Die Rolle der Belegschaft

Jim Collins äußert sich in „Good to Great“ ausführlich zum Konzept „die richtigen Leute am richtigen Platz“. Auch im Zeitalter von durch IoT, Industrie 4.0, Blockchain und künstliche Intelligenz geprägter Technologie benötigen Lieferketten- und Beschaffungsteams qualifizierte und effektiv organisierte Fachkräfte, damit sie herausragende Ergebnisse erzielen. Mit dem richtigen Team, den richtigen Prozessen und der richtigen Technologie können Unternehmen heute schneller handeln, intelligenter agieren, in großem Maßstab tätig werden und sich schnell anpassen.

Die Rolle der Technologie

In den modernen, komplexen Informationsumgebungen profitieren qualifizierte Teams bei Prozessen von Technologie als Multiplikator der Wertschöpfung – in einer Weise, von der man vor 20 Jahren nur träumen konnte. Die Fähigkeit zum schnellen Informationsaustausch sowie zur Skalierung, Strategieentwicklung, Ergebnismessung, Anpassung und Verbesserung ist der größte Vorteil des technologischen Fortschritts.

Führende Unternehmen können heute mithilfe von Technologien Informationen aus Quellen wie ERP, Vertragslebenszyklusmanagement, Lieferanteninformationen und Ausgabenmanagement mit ihrem S2C-/S2P-System integrieren und dadurch signifikante Ergebnisse erzielen. Technologie allein reicht für Ergebnisse nicht aus. Der ROI von SaaS-Lösungen bleibt allzu oft hinter den Erwartungen zurück, da Unternehmen dem Irrtum unterliegen, Technologie allein könne Missstände in Bezug auf die Belegschaft und unausgereifte Prozesse ausgleichen.

Abschnitt 5:

**Wertschöpfung durch
Zusammenarbeit
während des gesamten
Lieferantenlebenszyklus**

Sourcing: der einfache Teil

Für Beschaffungs- und Lieferkettenteams ist das Sourcing – die Überführung von Bedarf in Auswahl, Verhandlung und Auftragsvergabe – der einfache Teil des Prozesses.

Das Beschaffungsteam gelangt im Rahmen eines umfassenden Prozesses zur Auswahl von und der Auftragsvergabe an Lieferanten, die laut Bewertung und Beurteilung am vielversprechendsten erscheinen. Das Team stellt Unterlagen zu Sicherheit, Qualität, Produktion, Risiko, Kosten, Versicherung und zahlreichen weiteren Aspekten zusammen, darunter auch solche in Bezug auf Nachhaltigkeit. Anhand dieser Informationen werden die Lieferanten ausgewählt und das ordnungsgemäße Onboarding gewährleistet.

Doch damit beginnt die eigentliche Arbeit.

Supplier Lifecycle Management (SLM) und Supplier Risk Management (SRM)

Die Beschaffungsabteilung erteilt den ersten Auftrag. Das ist die erste echte Gelegenheit, einen Lieferanten in Aktion zu erleben und den Aufbau einer starken Beziehung zu beginnen. Diese Beziehung soll für beide Parteien eine Win-Win-Situation darstellen, in der sie unter Beweis stellen können, wie und warum sie der Geschäftspartner der Wahl sind, wenn es um die Steigerung des Mehrwerts für den Endkunden geht.

Selbstverständlich gibt es bei Beziehungen zwischen Lieferanten und Auftraggebern Unterschiede, trotzdem zeigen sich bei erfolgreichen Partnerschaften einige grundlegende Gemeinsamkeiten:

- Wissen beide Parteien, wie Mehrwert geschaffen und gemessen wird?
- Wie vernetzt und umfangreich ist die Kommunikation zwischen den beiden Parteien?
- Sind für die Beziehung maßgebliche Kennzahlen klar definiert?
- Wurden die Kennzahlen zur Messung von Leistung und Wertschöpfung definiert und verstanden?
- Kennen beide Parteien die Risiken der Geschäftsbeziehung sowie deren mögliche Auswirkungen?

Zu den Vorteilen von robustem SCM und SRM gehören die geringere Lieferantenfluktuation, gleichbleibende Qualität sowie die Begünstigung von Innovationen und letztlich auch der nachhaltigen Resilienz der Lieferkette.

Das alte Sprichwort „Es braucht ein Dorf, um ein Kind großzuziehen“ mag hier ebenfalls passen. Das Management von Lieferantenbeziehungen, die Risikominderung und die Erzielung von echtem Mehrwert erfordern ein Dorf von Interessengruppen und Partnern. Lieferanten arbeiten mit vielen verschiedenen Bereichen Ihres Unternehmens zusammen und umgekehrt: darunter Technik, Operations, Qualität, Finanzen, Einkauf, EHS (Umwelt, Gesundheit und Sicherheit) und ESG (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung). Kommunikation, Informationen und Daten müssen zwischen den verschiedenen Teams, Abteilungen und Unternehmen beider Parteien ausgetauscht werden. Letztlich geht es um die Schaffung von Mehrwert, indem die richtigen Produkte bzw. Dienstleistungen zu den richtigen Kosten, in der richtigen Qualität und zum richtigen Zeitpunkt für das Unternehmen bereitgestellt werden.

Überführung von Informationen in Maßnahmen

SCM und Beschaffung kommt eine zentrale Rolle zu, da sie als Katalysatoren bei der Überführung der oben genannten Informationen in Maßnahmen fungieren und damit die funktionsübergreifende Zusammenarbeit ermöglichen.

Beschaffungsabteilungen müssen einige grundlegende Komponenten einsetzen, um Mehrwert zu generieren:

- Informationen
- Prozess
- Belegschaft

Wir wenden uns diesen im Einzelnen zu.

Informationen

Damit Sie optimal von Lieferantenbeziehungen profitieren, müssen Sie Informationen kontinuierlich für die Zusammenarbeit, die Risikominderung und die Optimierung einer Reihe von Kennzahlen nutzen. Sie müssen sich dabei auf die KPIs zu vorlaufenden Indikatoren aus anderen Abteilungen innerhalb Ihres Unternehmens konzentrieren, darunter Gesundheit, Sicherheit, Umwelt, Soziales und Governance. Dies gilt zusätzlich zu herkömmlichen Indikatoren wie Gesamtkosten, Qualität, Liefertreue, Vorlaufzeit und Kundenzufriedenheit.

Bei diesen Informationen handelt es sich nicht um eine optionale Compliance-Aufgabe, die einmal zu Beginn des Prozesses erfolgt, sondern um eine kontinuierliche Maßnahme, bei der regelmäßig funktionsübergreifend Daten erfasst und analysiert werden.

Prozess

Das Supplier Lifecycle Management (SLM) umfasst mehrere Komponenten wie das Beziehungs-, das Leistungs- und das Risikomanagement. Jedes dieser Elemente erfordert stetige Disziplin. Voraussetzung für nachhaltige Wertschöpfung und deren Ausbau sind organisationsübergreifende Zusammenarbeit, Abstimmung und Rechenschaftspflicht sowie die kontinuierliche Berücksichtigung von KPIs, Kommunikation und Risiken auf mehreren Ebenen.

Der Erfolg von SLM (ob Mehrwert geschaffen oder Werte vernichtet werden) erfordert aktive Maßnahmen, nicht passive Überwachung. Nützlich ist hierbei ein Rahmen wie PDCA (Plan, Do, Check und Act), der bereits oben erläutert wurde.



Der PDCA-Zyklus sollte zu einem SLM-Prozess kontinuierlicher Verbesserung führen, bei dem Informationen, ermittelte Risiken, Best Practices, Ressourcen und Erfolge mit Lieferanten geteilt werden.

Jim Collins, Autor der bekannten Standardwerke „Good to Great“ und „Great by Choice“, äußerte sich in letzterem wie folgt: „Wir können die Zukunft nicht vorhersagen. Wir können sie jedoch schaffen.“

Wie dies in der Praxis aussehen kann, zeigt sich in der Verknüpfung von Informationen mit Prozessen wie dem PDCA-Zyklus, bei dem Informationen in einen Prozess kontinuierlicher Verbesserung einfließen, der die zukünftige Wertschöpfung ermöglicht. Unternehmen gestalten anhand des Prozesses ihre Zukunft und schaffen sowohl in finanzieller als auch in nicht finanzieller Hinsicht mehr Mehrwert. Damit gehen sie über das reine Überleben in einer von Geschäftszyklen, Störungen und Risiken geprägten Welt hinaus.

Belegschaft

Die Rolle der Belegschaft wurde bereits thematisiert. Sie steht im Mittelpunkt einer robusten Supplier Lifecycle Management-Strategie. Sämtliche Mitarbeitenden und Stakeholder verfügen über einen eigenen Pool an wertvollem Wissen und entsprechenden Erkenntnissen. Damit die Lieferkette wie vorgesehen funktioniert, müssen die richtigen Informationen zur Optimierung der Prozesse beitragen, die Teams für die Entwicklung von Strategien und deren Umsetzung nutzen. Damit Sie die richtigen Informationen erhalten, müssen Sie die richtigen Personen einbeziehen.

Jeder Stakeholder bietet ein breites Spektrum an Input-Variablen, die Unternehmen und insbesondere die Beschaffungsabteilungen in Anforderungen für die Bewertung, die Auswahl und das laufende Management von Lieferanten überführen müssen. Bei diesen Variablen kann es sich um eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Bestandteilen handeln.

Voraussetzung für den Aufbau robuster Warengruppenmanagement- und Beschaffungsteams ist daher die Einbindung verschiedener Stellen im gesamten Unternehmen, darunter HSE, ESG und IT. Der vielfältige Schatz an Denkweisen, Perspektiven, Kenntnissen und Erfahrung ermöglicht die effektive Auswahl von Lieferanten und, was noch wichtiger ist, liefert eine solide Basis zum erfolgreichen Aufbau dieser Beziehungen, die während des Lieferanten-Lebenszyklusmanagements Mehrwert schaffen.

Für die hierin erläuterten Zwecke bedeutet dies, dass nicht nur Input aus Bereichen wie Technik, Operations und Qualität erforderlich ist, sondern auch vom EHS-Team. Hieraus folgt eine Ausweitung der Auswahl- und Leistungskriterien auf diese ökologischen und sozialen Aspekte. Warum ist das so? Weil es das Richtige ist? Das ist zwar der Fall, letzten Endes handelt es sich jedoch um ein Gebot der Wertschöpfung. Voraussetzungen für Wertschöpfung sind geringes Risiko, Lieferkontinuität und effiziente Prozesse. Das ist eine gute Geschäftspraxis.

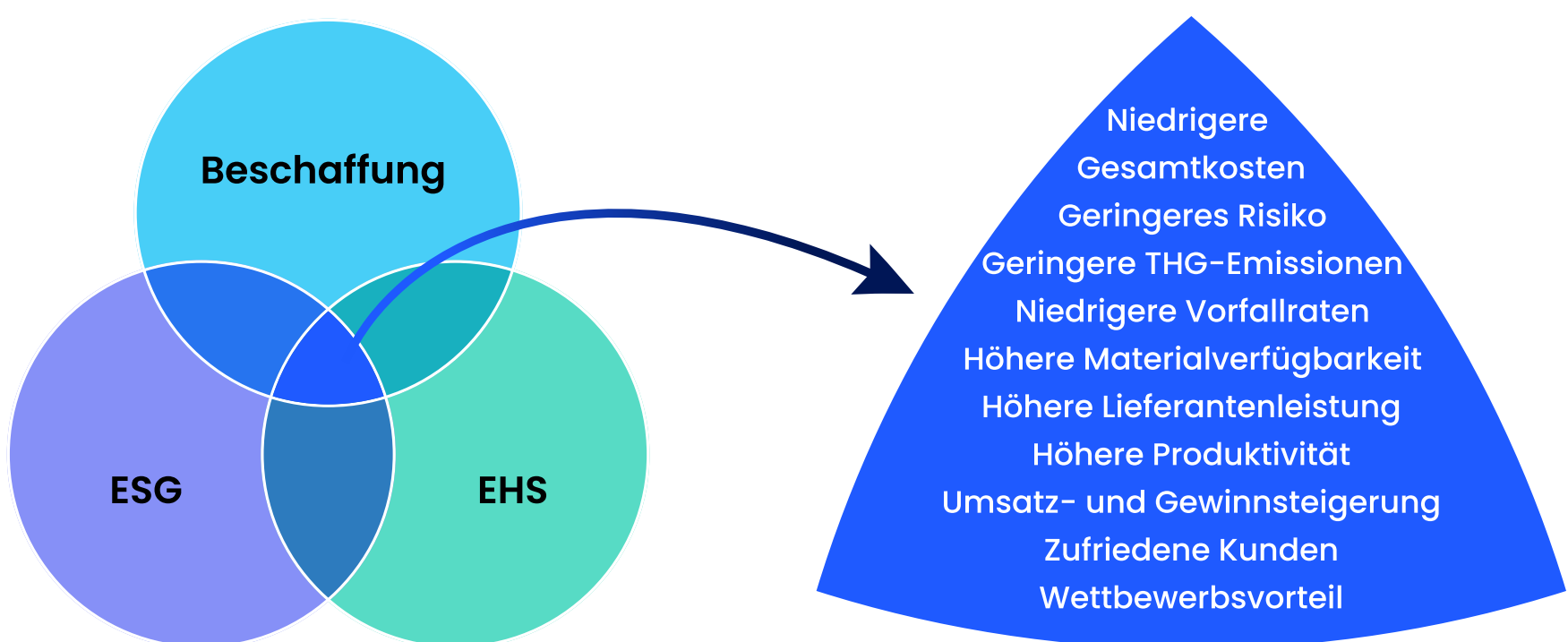
Funktionsübergreifende Zusammenarbeit – Silos aufbrechen

Mit der Entwicklung des Lieferantenrisikomanagements zu einer Kerndisziplin haben führende Unternehmen die Kennzahlen um in der Vergangenheit gemessene Leistungsfaktoren und zukunftsgerichtete Indikatoren wie Geschäftsrisiken ergänzt. Heute werten Unternehmen mit multifaktoriellen Risikomanagementprozessen die Beziehungen sogar noch weiter aus. Hierbei kommen vorlaufende Indikatoren für Sicherheit und Umwelt (nicht einfach in der Vergangenheit vermittelte THG-Werte, sondern prognostizierte Ziele und Trends) zum Einsatz.

Auch hier ist der Grund die gute Geschäftspraxis. Diese erweiterten Informationen ermöglichen Unternehmen die Einschätzung und Prognose von Risiken. Die Ermittlung aktueller und potenzieller Schwachstellen mit möglichen Auswirkungen auf den Wert, darunter die Verfügbarkeit von Rohstoffen, erhöhte Kosten im Zusammenhang mit Gesundheit, Beschäftigung, Sicherheit, gesellschaftlichen Auswirkungen, gesetzlichen Anforderungen und Folgen des Klimawandels für die Produktivität, sind integraler Bestandteil des Risikomanagements.

Zuständig für die Erfassung und Verarbeitung dieser Informationen sind unterschiedliche Gruppen bei den Auftraggebern und ihren Lieferanten. Jedoch sind die SCM- und Beschaffungsteams der Auftraggeber die zentrale Variable in dieser Beziehungs- und Wertschöpfungsformel. Beschaffungsteams fungieren als zentraler Hub, der die Silos zwischen den Geschäftsfunktionen aufbricht, indem sie die Zusammenarbeit, die Abstimmung und die Effizienz zwischen allen Beteiligten verbessern, was letztlich zur Wertschöpfung beiträgt. Denken Sie an den Überblick zum Change Management. Zusammenarbeit ist ein Grundbestandteil von erfolgreichem Change Management.

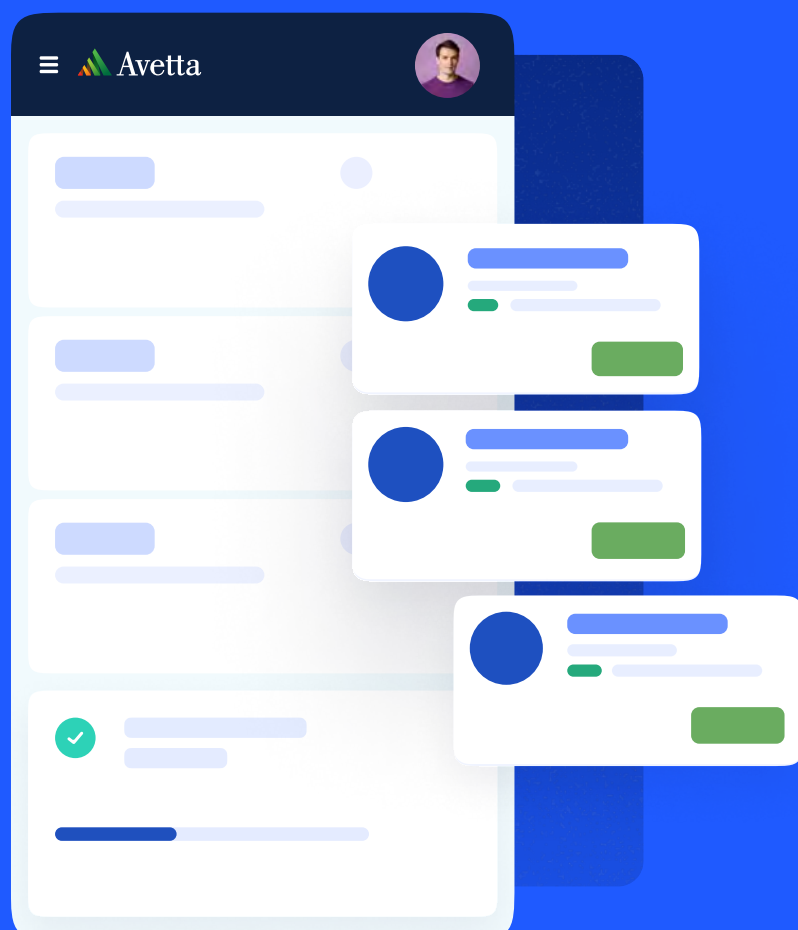
Wertschöpfung erfordert daher die enge Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Beschaffung, ESG (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) und EHS (Umwelt, Gesundheit und Sicherheit) sowie Operations, Qualität und Finanzen, damit Informationen innerhalb der Lieferkette erfasst und genutzt werden können. Der Einsatz von Informationen, Prozessen und Belegschaft zur Vermeidung von unzusammenhängendem Engagement, fehlender Abstimmung und Ineffizienz generiert hierbei Mehrwert.



Fazit

In einer Welt, in der Risiken und die Komplexität im Zusammenhang mit der Lieferkette ständig wachsen, müssen Beschaffungsteams einen proaktiven, strategischen Ansatz verfolgen, der der Aufrechterhaltung der Resilienz und der Wertschöpfung dient. Durch die Integration von vorlaufenden Indikatoren, Benchmarking und kontinuierlicher Verbesserung in ihre Abläufe können Unternehmen potenzielle Störungen vorwegnehmen, ihre Strategien auf künftige Bedürfnisse abstimmen und den konsistenten Fluss von Waren und Dienstleistungen gewährleisten. Gemeinsam mit robusten Beschaffungsstrategien und einem entsprechenden Lieferanten-Lebenszyklusmanagement ermöglichen diese Tools Beschaffungsteams, über reaktive Maßnahmen hinauszugehen und einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Der Schlüssel zur Erschließung dieses Potenzials liegt in der Synthese von Informationen, Prozessen und Belegschaft. Durch auf Basis von Daten gewonnene Erkenntnisse und die Begünstigung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit können Beschaffungsteams nicht nur Risiken mindern, sondern auch Innovations- und Wachstumschancen wahrnehmen. Wie in diesem Whitepaper erläutert, ermöglicht die Kombination aus Voraussicht, strukturierten Prozessen und strategischer Leverage Unternehmen den Aufbau einer resilienten, wertorientierten Beschaffungsfunktion, die für die Erreichung von langfristigen Geschäftszielen und nachhaltigem Erfolg sorgt.



Avetta ist ein SaaS-Unternehmen, das Lösungen für das Lieferantenrisikomanagement anbietet, die Technologie mit Wissen und Expertise verbinden, um die Effizienz zu steigern. Mehr als 130.000 Lieferanten in über 120 Ländern vertrauen auf die Plattform von Avetta.

Besuchen Sie [Avetta.com](https://www.avetta.com), um mehr über unsere Lösungen zur Vorqualifizierung von Lieferanten zu erfahren.



Weiterführende Ressourcen zur Beschaffung in der Lieferkette

Branchenressourcen

Strategic Supply Chain Management, the 5 Disciplines for Top Performance, Cohen, Shoshanah and Rousell, Joseph, McGraw-Hill, NY, 2005.

In diesem Buch geht es um fünf wichtige Disziplinen (Konfiguration, Optimierung, Zusammenarbeit, Anpassungsfähigkeit und Umsetzung), die die Basis für effektives Lieferkettenmanagement bilden. Cohen und Rousell liefern verwertbare Einblicke und Frameworks, die sich zur Abstimmung von Lieferkettenstrategien auf Unternehmensziele einsetzen lassen. Zudem betonen sie die Bedeutung von Innovation und Integration.

The Extended Enterprise, Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains, Davis, Edward W. and Spekman, Robert E., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2004.

Laut Davis und Spekman ist die Förderung starker, kooperativer Beziehungen innerhalb der Lieferkette ausschlaggebend für das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen. Das Buch unterstreicht die Bedeutung von Transparenz, gemeinsamen Zielen und Vertrauen beim Aufbau erweiterter Unternehmen, die Wettbewerber hinter sich lassen.

The Power of And, Responsible Business Without Trade-Offs, Freeman, R. Edward, Martin, Kirsten E., and Parmar, Bidhan L., Columbia University Press, NY, NY 2020.

Freeman, Martin und Parmar stellen die traditionelle Vorstellung in Frage, dass Unternehmen sich zwischen Rentabilität und sozialer Verantwortung entscheiden müssen. Sie schlagen ein Modell des „Sowohl-als-auch“-Denkens vor, aus dem hervorgeht, wie Unternehmen ethisches Handeln und langfristigen finanziellen Erfolg in Einklang bringen.

Lean Supply Chain Management, An Executive's Guide to Performance Improvement, Donovan, R. Michael, R. Michael Donovan & Co. Inc. Framingham, MA 2003.

Donovan führt die Lean-Prinzipien zur Optimierung der Lieferkettenleistung ein. Im Mittelpunkt stehen die Beseitigung von Verschwendung, Effizienzsteigerung und höherer Mehrwert für Kunden. Das Buch dient als praktischer Leitfaden für Führungskräfte, die in der gesamten Lieferkette Lean-Prinzipien einführen möchten.

The Living Supply Chain, The Evolving Imperative of Operating in Real Time, Handfield, Robert and Linton, Tom, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ 2017

Handfield und Linton heben die Bedeutung von Agilität und Echtzeit-Entscheidungsfindung in modernen dynamischen Lieferkettenumgebungen hervor. Sie zeigen auf, wie digitale Technologien „lebendige“ Lieferketten ermöglichen, die sich an Veränderungen anpassen und höheren Mehrwert liefern.

Zusätzliche Ressourcen zur Beschaffung in der Lieferkette

Avetta-Ressourcen

1. **Der Weg in die Zukunft: Umfassende Risikominderung für Lieferketten:** Dieses Whitepaper untersucht die Bedeutung des gemeinsamen Vorgehens der Bereiche HSE (Umwelt, Gesundheit und Sicherheit) und Beschaffung bei der Lieferantenqualifizierung und der Risikominderung. Dabei wird auch auf die Risikoindikatoren eingegangen, die häufig unbeachtet bleiben.
2. **Lieferantenklassifizierung: ein Merkmal in der modernen Lieferkettenlandschaft, das entscheidende Vorteile bietet:** Das Management eines großen Lieferanten- und Auftragnehmernetzwerks bringt Beschaffungsabteilungen an ihre Grenzen. Ein Verfahren zur Klassifizierung von Lieferanten ermöglicht die effiziente Abstimmung von Präqualifizierungsanforderungen auf jeden einzelnen Lieferanten, ohne viel zusätzliche Arbeit.
3. **Rechtzeitig reagieren: verborgene Risiken in der Lieferkette, die nicht außer Acht gelassen werden dürfen:** Dieser Artikel zeigt kostspielige, in Lieferketten verborgene Risiken auf, die Beschaffungsteams bei der Bewertung potenzieller Lieferanten und Auftragnehmer beachten müssen.
4. **Fachkräftemangel in den USA: mit Technologie schwierige Zeiten überstehen:** Die Suche nach qualifizierten Auftragnehmern und Beschäftigten für Handwerksbetriebe ist schwieriger denn je. Mit der richtige Beschaffungstaktik lässt sich diese Beschäftigungslücke jedoch schließen.
5. **Lösungen von Avetta für das Sourcing von Auftragnehmern:** Beschaffungsteams können mithilfe der Datenbank von Avetta, die derzeit mehr als 130.000 Lieferanten und Auftragnehmer umfasst, den Beschaffungsprozess deutlich optimieren und zugleich die Präqualifizierung und das Onboarding mit Tools von Avetta erheblich verbessern.
6. **Lösungen von Avetta für die Präqualifizierung:** Reduzieren Sie den Verwaltungsaufwand der Beschaffungsabteilung mit umfassenden digitalen Prozessen für die Präqualifizierung, die Prüfung und das Onboarding von Lieferanten und Auftragnehmern.
7. **Avetta-Fallstudie:** Führendes australisches Eisenbahnunternehmen: Ein führender Bahnbetreiber mit einer Vielzahl von Waggons und Lokomotiven konnte durch die Standardisierung und Rationalisierung der Präqualifizierung von Lieferanten mithilfe von Avetta notwendige Korrekturen in einem Beschaffungsprozess durchführen.
8. **Avetta-Fallstudie:** das Bauunternehmen Vertical Limit: Das Telekommunikationsinfrastrukturunternehmen Vertical Limit konnte dank des Avetta-Netzwerks mit Tausenden qualifizierten Lieferanten und Auftragnehmern die Effizienz seiner Beschaffung um 50 % steigern.

Literaturangaben

¹ Quelle: What is a SWOT Analysis;

<https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-swot-analysis/>

² Quelle: The Five Forces;

<https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>

³ Quelle: Institute for Supply Chain Management;

<https://www.ismworld.org/>

⁴ Quelle: Six Sigma;

<https://asq.org/quality-resources/six-sigma>

⁵ Quelle: What is Lean?;

<https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>

⁶ Quelle: A3 Report;

<https://www.lean.org/lexicon-terms/a3-report/>

⁷ Quelle: What are the Eight Disciplines (8D)?;

<https://asq.org/quality-resources/eight-disciplines-8d>

⁸ Quelle: The Define, Measure, Analyze, Improve, Control (DMAIC) Process;

<https://asq.org/quality-resources/dmaic>

⁹ Quelle: FMEA;

<https://asq.org/quality-resources/fmea>

¹⁰ Quelle: Good to Great, Jim Collins;

<https://www.jimcollins.com/books.html>

¹¹ Quelle: What is the Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle?;

<https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>