

Marc Helmold

Innovatives Lieferanten- management

Wertschöpfung in globalen Lieferketten



Springer Gabler



Innovatives Lieferantenmanagement

Marc Helmold

Innovatives Lieferanten- management

Wertschöpfung in globalen Lieferketten

Marc Helmold
IUBH Internationale HS - Campus Berlin
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-33059-0 ISBN 978-3-658-33060-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33060-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Susanne Kramer

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die zunehmende Globalisierung, Megatrends, die voranschreitende Digitalisierung, weltweite Lieferketten und die COVID-19-Pandemie haben in Gesellschaft und Unternehmen zu einer näheren Betrachtung von Wertschöpfungsketten geführt. Durch Leistungsverlagerungen auf Lieferantennetzwerke, die im Wettbewerb zu einander stehen, entstehen neue Leitbilder, Strategien und Abläufe, die zu bewältigen sind. Der Fokus in der Zukunft liegt somit schon lange nicht mehr nur auf der Hebung unternehmensinterner Kostenvorteile, sondern viel mehr im Informationsaustausch, in stabilen Lieferketten und der Ausschöpfung globaler unternehmensübergreifender Potenziale.

Das Buch beantwortet diese Fragen durch die Darstellung von innovativen, präventiven, digitalen und strategischen Beispielen, wie ein erfolgreiches Lieferantenmanagement funktionieren und agieren muss. Durch Megatrends und die Corona-19-Pandemie stehen zahlreiche Organisationen vor einem soziokulturellen, ökonomischen und digitalen Umbruch noch nicht greifbaren Ausmaßes. Der Umbruch in das digitale Zeitalter ist spätestens seit der Pandemie real. Wenn Zulieferer und Abnehmer noch enger und aktiver zusammenarbeiten, können Warenbestände in Echtzeit abgefragt und angefordert werden. Gängige Produkte entwickeln sich zu „intelligenten“ Erzeugnissen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Ziel der Digitalisierung im Einkauf von Pionierunternehmen ist die vollintegrierte Steuerung der Lieferkette über viele Zulieferer und Kunden hinweg. Am Ende könnte die Digitalisierung im Einkauf es sogar ermöglichen, die Ausrichtung der Produktion je nach Gewinnaussichten und Kostenstrukturen permanent zu wechseln. Das Lieferantenmanagement umfasst in dieser Hinsicht mehrere Teilprozesse, die von der strategischen Ausrichtung bis hin zum Lieferantencontrolling reichen.

Das Lieferantenmanagement steht daher vor signifikanten Herausforderungen. Die weltweite Digitalisierung und der Drang nach immer schnelleren und neuen Innovationen zwingen Unternehmen ihre Strategie und traditionellen Leitbilder radikal zu verändern. Die zunehmende globale – und vor allem digitale – Vernetzung von Kunden, Lieferanten und Interessengruppen, der nahezu uneingeschränkte Austausch von Daten und Informationen sowie die damit einhergehende maximale Transparenz über einen Großteil der wertschöpfenden Aktivitäten innerhalb von weltumspannenden

Lieferketten wirft die Frage nach der zukünftigen Generierung von Wettbewerbsvorteilen von produzierenden Handels- und Dienstleistungsunternehmen auf. In diesem Kontext kommt dem Lieferantenmanagement, also die Funktion, die die gesamte Wertekette steuert, über die gesamte Wertschöpfungstiefe hinweg eine wesentlich wichtigere Bedeutung zu als dies in den vergangenen Jahren der Fall war. Denn erst der integrative Ansatz vom Kundenauftrag über die Planung, Beschaffung, Produktion, Logistik bis hin zum Retouren-Prozess verschafft Unternehmen die notwendige Entscheidungsgrundlage ihres zukünftigen Handelns.

Die praktische Relevanz steht hier im Vordergrund, wobei die konkreten Erfahrungen aus Industrie, Lehre, Forschung und Wirtschaft mit theoretischen Elementen verknüpft werden, was eine prägnante und verständliche Darstellung der Inhalte ermöglicht. Verknüpft mit zahlreichen Praxisbeispielen und länderspezifischen Handlungsempfehlungen besitzt dieses Werk zahlreiche Alleinstellungsmerkmale.

Interessant ist dieses Buch insbesondere für Mitarbeiter in den Bereichen Vertrieb, Einkauf, oder Marketing, die Leistungsmerkmale von Produkten und Dienstleistungen, wie Spezifikationen, Leistungsbeschreibungen, Qualitätseigenschaften, Preise mit Kunden oder Lieferanten verhandeln müssen. Darüber hinaus gibt das Buch auch Handlungsempfehlungen für Mitarbeiter aus den Bereichen Entwicklung, Qualitätsmanagement, Produktion, Personal, Finanzwesen oder Logistik, die durch ihre Funktion anteilig in der Wertschöpfungskette direkt oder indirekt beteiligt sind. Auch Führungskräfte und Projektmanager gehören zu dem Kreis der Interessierten, insbesondere wenn interkulturelle Besonderheiten und Elemente im Lieferantenmanagement mit Geschäftspartnern zum Tragen kommen. Zuletzt gehören Unternehmer, Eigentümer von kleineren Unternehmen oder Start-ups zu der Zielgruppe, die im internationalen oder nationalen Kontext Geschäftsbeziehungen anbahnen oder pflegen wollen. Ferner ermöglicht die Symbiose von Theorie und Praxis die Anwendung im Hochschulbereich, sodass dieses Werk auch auf Professoren, Lehrpersonal und Studierende im internationalen Kontext fokussiert. Zuletzt richtet sich das Buch an öffentliche Auftraggeber und Kommunen, die ihre Mitarbeiter im Projektmanagement und in der Auftragsvergabe zu Experten im Lieferantenmanagement entwickeln möchten. Zielgruppe sind sowohl kleinere und mittelständische Unternehmen als auch internationale Konzerne.

Dieses Buch schließt die Lücke, wie es Unternehmen gelingt, nicht nur innovative Methoden im Lieferantenmanagement erfolgreich umzusetzen, sondern auch erfolgreich Geschäftsbeziehungen beizubehalten und Projekte wirtschaftlich erfolgreich umzusetzen. Die wertvollen Handlungsempfehlungen verknüpfen praktische und konzeptionelle Aspekte gezielt mit kulturellen und theoretischen Komponenten auf Basis der langjährigen Erfahrung des Autors. Neben den sechs Phasen im Lieferantenmanagement werden andere Aspekte wie Transformation, Strategie, Organisationstypen und Nachhaltigkeit detailliert beschrieben.

Das Buch vermittelt Wissen, wie auch internationale und interkulturelle Elemente effektiv im Lieferantenmanagement berücksichtigen werden können. Es ist wissenschaftlich anspruchsvoll, zugleich jedoch nachvollziehbar und kompakt. Der Aufbau folgt damit einer dezidiert anwendungsorientierten Konzeption.

Dank gebührt den unzähligen internationalen Geschäftspartnern, die mit ihrer Unterstützung diese Publikation unterstützt haben. Der Autor wünscht sich, dass er mit seinen weitreichenden Erfahrungen in diesem Buch eine ideale Hilfestellung geben kann, um langfristige Beziehungen zu nationalen und internationalen Geschäftspartnern aufzubauen. Vielfalt, Wertschätzung anderer Kulturen und Weltoffenheit gehören zu den gegenwärtigen und zukünftigen Schlüsselfaktoren für erfolgreiches und nachhaltiges Lieferantenmanagement.

Dank gebührt Frau Kramer, Frau Thangavelu und dem gesamten Springer-Team für die freundliche, kompetente und professionelle Abwicklung.

Prof. Dr. Marc Helmold

Inhaltsverzeichnis

1	Lieferantenmanagement, Einkauf und Beschaffung	1
1.1	Einordnung und Wertigkeit des Lieferantenmanagements	1
1.1.1	Bedeutung von Liefer- und Wertschöpfungsketten	1
1.1.2	Wertschöpfung und Wertschöpfungsnetzwerke	2
1.1.3	Wertschöpfungskette mit Lieferanten (Upstream) und Kunden (Downstream)	3
1.1.4	Wertschöpfungskette nach Porter	4
1.1.5	Wertschöpfung und Verschwendung	5
1.2	Verschwendungsarten in der Wertschöpfungskette	7
1.2.1	Verschwendung durch Transport	8
1.2.2	Verschwendung durch Bestände	10
1.2.3	Verschwendung durch überflüssige Bewegungen	11
1.2.4	Verschwendung durch Wartezeiten	12
1.2.5	Verschwendung durch Überproduktion	13
1.2.6	Verschwendung durch überflüssige Prozesse und Überbearbeitung	14
1.2.7	Verschwendung durch Defekte	15
1.3	Aufgaben und Abgrenzung des Lieferantenmanagements	16
1.3.1	Aufgaben des Lieferantenmanagements	16
1.3.2	Abgrenzung des Lieferantenmanagements zum klassischen Einkauf	18
1.3.3	Beschaffung und Beschaffungslogistik	20
1.4	Fallstudie: Nachhaltiges Lieferantenmanagement in der BMW- Gruppe	20
	Literatur	22

2	Transformation und kultureller Wandel zum innovativen Lieferantenmanagement.	23
2.1	Transformationsanforderungen im Lieferantenmanagement.	23
2.2	Lieferantenmanagement als Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen	25
2.3	Keiretsu-basiertes Lieferantenmanagement.	28
2.4	Lieferantenmanagement als Initiator eines kulturellen Wandels.	29
2.4.1	Stories und Mythen	31
2.4.2	Symbole	31
2.4.3	Machtstrukturen	32
2.4.4	Organisationsstrukturen	32
2.4.5	Kontrollsysteme	33
2.4.6	Rituale und Routinen	33
2.5	Kultur und Elemente des Lean Management im modernen Lieferantenmanagement.	34
2.5.1	Schlanke Prinzipien und Lean Management als Teil des Lieferantenmanagements.	34
2.5.2	Wandel zum offenen und kreativen Unternehmen (Chiiku).	35
2.5.3	Mitarbeiterführung im Lean Management (Tokuiku).	35
2.5.4	Mentale und physische Stärke im Lean Management (Taiiku).	35
2.5.5	Umsetzung von Ideen durch Einbindung der Mitarbeiter (Yattakoto).	36
2.6	Fallstudie: Führung in der Toyota Motor Corporation.	37
	Literatur.	38
3	Lieferantenmanagement als Teil der Unternehmensstrategie	39
3.1	Lieferantenmanagement als strategischer Wettbewerbsvorteil der Unternehmensstrategie.	39
3.1.1	Strategische Analyse	41
3.1.2	Strategische Auswahl	42
3.1.3	Strategische Implementierung	42
3.1.4	Gestaltung der strategischen Ausrichtung: Strategische Pyramide	43
3.2	Internationalisierung des Lieferantenmanagements	46
3.3	Lieferantenmanagement als Schlüsselrolle in der COVID-19-Pandemie.	49
3.4	Fallstudie: Siemens und die Auswahl von Lieferanten über SCM Star	50
	Literatur.	50

4	Phasen des Lieferantenmanagements	53
4.1	Lieferantenmanagement als Querschnittsfunktion: Integration aller Funktionen.	53
4.2	Lieferantenstrategie	55
4.2.1	Gegenstand und Elemente der Lieferantenstrategie.	55
4.2.2	Lieferantenklassifizierung	56
4.2.3	Materialgruppenstrategien	58
4.2.4	Make-or-Buy-Strategien	59
4.2.5	ABC-XYZ-Analyse und Strategien	61
4.2.6	Internationalisierungsstrategien	63
4.2.7	Nachhaltigkeitsstrategien	63
4.2.8	Digitalisierungsstrategien.	64
4.3	Lieferantenauswahl	64
4.3.1	Verlagerungen von Randkompetenzen an Lieferanten	64
4.3.2	Risikominimierung bei der Auswahl von Lieferanten	65
4.3.3	Kriterien und Lieferantenauswahlmatrix	66
4.4	Lieferantenbewertung	67
4.4.1	Gegenstand der Lieferantenbewertung	67
4.4.2	Auswahl der richtigen Kriterien bei der Lieferantenbewertung	68
4.4.3	Lieferantenbewertung als Steuerungswerkzeug im Lieferantenmanagement.	69
4.5	Lieferantenentwicklung	70
4.5.1	Gegenstand der Lieferantenentwicklung	70
4.5.2	Strategische Lieferantenentwicklung.	70
4.5.3	Präventive Lieferantenentwicklung	71
4.5.4	Reaktive Lieferantenentwicklung	71
4.6	Lieferantenintegration	72
4.6.1	Gegenstand der Lieferantenintegration	72
4.6.2	Lieferantenintegration durch Coaching und Kollaboration	73
4.6.3	Lieferantenintegration durch internationale Einkaufsbüros	74
4.7	Lieferantencontrolling	74
4.8	Fallstudie: Volvo entscheidet sich für Eigenfertigung im Bereich Elektromobilität.	76
	Literatur.	77
5	Organisation im Lieferantenmanagement	79
5.1	Lieferantenmanagement als Schlüsselfunktion im Unternehmen	79
5.2	Aufbau- und Ablauforganisation des Lieferantenmanagements	80
5.2.1	Gegenstand der Aufbauorganisation	80

5.2.2	Linienorganisation	81
5.2.3	Projektorganisation	82
5.2.4	Divisionale Organisation	83
5.2.5	Funktionale Organisation	83
5.2.6	Matrixorganisation	85
5.2.7	Agile Organisationsform	86
5.2.8	Virtuelle Organisationsformen	88
5.3	Ablauforganisation des Lieferantenmanagements	88
5.4	Lieferantenmanagement und Digitalisierung im indirekten Einkauf	91
5.5	Strategischer Einkauf im Lieferantenmanagement	92
5.6	Operativer Einkauf im Lieferantenmanagement	93
5.7	Fallstudie: Globales Lieferantenmanagement bei Bombardier Transportation	93
	Literatur	94
6	Kompetenzanforderungen im Lieferantenmanagement	97
6.1	Der Lieferantenmanager als Schnittstelle zum Lieferanten	97
6.1.1	Veränderte Rahmenbedingungen führen zu neuen Kompetenzanforderungen	97
6.1.2	Der Lieferantenmanager als Single Point of Contact	100
6.1.3	Wachsende Internationalisierung in der Beschaffung	101
6.2	Vernetzungsfähigkeit der Lieferantenmanager	101
6.3	Regelmäßige Weiterentwicklung durch Training und Qualifikationen	102
6.4	Fallstudie: Risikoorientiertes Management der Lieferanten bei der Meyer Werft	102
7	Steuerungskreise und Eskalationsstufen im Lieferantenmanagement	105
7.1	Lieferantenmanagement als zentrale Steuerungsfunktion	105
7.1.1	Lieferantenlenkungskreis	105
7.1.2	Lieferantenmanager als zentraler Ansprechpartner	105
7.1.3	Lieferantenmanagement-Workshops	106
7.1.4	Lieferantenakte	108
7.1.5	Lieferantencockpit	108
7.2	Lieferantentag	109
7.3	Lieferantenakademie	109
7.4	Eskalationsstufen im Lieferantenmanagement	109
7.5	Fallstudie: Lieferantenmanagement bei Porsche und dem neuen 911	110
	Literatur	111

8	Schlanke Methoden im Lieferantenmanagement	113
8.1	Schlanke Prinzipien im Lean Management	113
8.1.1	Null-Fehler-Prinzip	113
8.1.2	Ziehprinzip	115
8.1.3	Fließprinzip	116
8.1.4	Taktprinzip	117
8.2	Harmonisierung und Nivellierung des Produktionsflusses: Heijunka	118
8.3	Yamazumi-Diagramme	119
8.4	Intelligente Automatisierung: Jidoka (自働化)	120
8.5	Visualisierung im Lean Management	120
8.6	Shadow Boards	122
8.7	Andon	123
8.8	Total Productive Maintenance (TPM)	124
8.9	Gesamtanlageneffektivität (GAE)	124
8.10	Lean Management am Ort des Geschehens: Gemba, Genjitsu, Genchi, Gembutso	126
8.11	Fokus auf wesentliche Elemente: Muda, Mura, Muri	126
8.12	Fehlervermeidung: Poka Yoke	127
8.13	Umsetzung einer idealen Arbeitsumgebung: 3 K-Prinzip	129
8.14	Lean Management als konsensbasierte Basis für rasante Projektumsetzungen	129
8.15	Sicherheit und Gesundheit	129
8.16	Fallstudie: Einführung des schlanken Produktionssystems bei Mercedes-Benz	130
	Literatur	131
9	Audits und Lieferantenanalysen	133
9.1	Audits und Qualitätsmanagementsysteme	133
9.1.1	Begriff des Audits	133
9.1.2	Systemaudits	134
9.1.3	Prozessaudits	135
9.1.4	Produktaudits	136
9.1.5	Kontrollaudits	137
9.1.6	Andere Audits	137
9.2	Fallstudie: 5S Audits in der Berliner-Kindl- Schultheiss- Brauerei	138
	Literatur	139
10	Corporate Social Responsibility (CSR) und Ethik im Lieferantenmanagement	141
10.1	Begriffsdefinition: CSR und Ethik	141
10.1.1	4-Stufen-CSR-Pyramide nach Caroll	142

10.1.2	Zwei-Dimensionen-Modell nach Quazi und O'Brien	144
10.1.3	Kernbereiche-Modell nach Carroll und Schwartz	145
10.1.4	Nachhaltigkeit und Drei-Säulen-Modell	146
10.1.5	Corporate Citizenship (CC)	148
10.2	Megatrends mit Auswirkungen auf das Lieferantenmanagement	151
10.3	Notwendigkeit von CSR im Lieferantenmanagement	152
10.4	Reifegradanalysen von CSR im Lieferantenmanagement	153
10.5	Lieferantenentwicklung im Bereich CSR	153
10.6	Global-Compact-Prinzipien	155
10.7	Fallstudie: Nachhaltigkeit bei VW	156
	Literatur	157
11	Lean Management im Dienstleistungssektor	161
11.1	Eigenschaften von Dienstleistungen	161
11.1.1	Immaterielle Güter	161
11.1.2	Dienstleistungen sind nicht lagerbar	162
11.1.3	Einzigartigkeit (Heterogenität)	162
11.1.4	Untrennbarkeit	162
11.1.5	Variabilität	163
11.1.6	Verderblichkeit	163
11.1.7	Kein Eigentum	163
11.2	Anwendung von Lean Management auf Dienstleistungen	163
11.3	Erhöhung der sichtbaren Wertschöpfung für Dienstleistungen	164
11.4	Fallstudie: Schlankes Bestellverfahren im japanischen Restaurant	165
	Literatur	166
12	Lieferantenmanagement bei Lieferanten mit finanziellen Schwierigkeiten	169
12.1	Anzeichen für finanzielle Schwierigkeiten	169
12.1.1	Phasen einer finanziellen Krise	169
12.1.2	Strategische Krise	171
12.1.3	Profitabilitätskrise	171
12.1.4	Liquiditätskrise	171
12.1.5	Insolvenz	171
12.2	Empfehlungen zur Beseitigung von finanziellen Schwierigkeiten	172
12.2.1	Restrukturierung	172
12.2.2	Maßnahmen zur Erhöhung der Liquidität	172
12.2.3	Eigenkapitalerhöhung	174
12.2.4	Erhöhung der langfristigen Verbindlichkeiten	174
12.2.5	Verkauf von Anlagegütern und Lease back	174
12.2.6	Factoring	174
12.2.7	Bestandsoptimierung	175

12.2.8	Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital	175
12.2.9	Umschuldung	176
12.3	Um- oder Restrukturierungsmaßnahmen	176
12.3.1	Gegenstand der Umstrukturierung	176
12.3.2	Strategische Umstrukturierung	178
12.3.3	Strukturelle Umstrukturierung	178
12.3.4	Umstrukturierung zur Gewinnverbesserung	179
12.3.5	Finanzielle Umstrukturierung	179
12.4	Werkzeuge zum Erkennen von finanziellen Schwierigkeiten im Lieferantenmanagement	179
12.4.1	Erkennen von finanziellen Schwierigkeiten	179
12.4.2	Creditreform	180
12.4.3	Creditsafe	180
12.4.4	VDA-Rating	180
12.4.5	Dun & Bradstreet	181
12.4.6	RapidRatings – Finanzielles Risikomanagement	181
12.5	Fallstudie: Insolvenz des Unternehmens Solarworld	181
	Literatur	182
13	Lean Management in Projekten	183
13.1	Lean Projektmanagement	183
13.2	Kritische Erfolgsfaktoren in Projekten	185
13.2.1	Schlüsselkriterien in Projekten	185
13.2.2	Integrationsmanagement	186
13.2.3	Umfangs- und Leistungsmanagement	186
13.2.4	Zeit- und Terminmanagement	186
13.2.5	Kostenmanagement	186
13.2.6	Qualitätsmanagement	186
13.2.7	Personalmanagement	187
13.2.8	Kommunikationsmanagement	187
13.2.9	Risikomanagement	187
13.2.10	Beschaffungsmanagement	187
13.3	Handlungsempfehlungen für Projekte	187
13.4	Fallstudie: Kollaboration von Knorr-Bremse und Continental für die Entwicklung eines automatisierten Fahrsystems	188
	Literatur	189
14	Innovationsmanagement als Schlüsselaufgabe im Lieferantenmanagement	191
14.1	Innovationsmanagement als Teilaufgabe des Lieferantenmanagements	191
14.2	Strategische Relevanz und Attraktivität	192

14.3	Ressourcenintensität	193
14.4	Zukunftspotenzialanalyse	193
14.5	Aufgaben und Handlungsfelder im Innovationsmanagement	196
14.6	Verbesserungen und Innovationen	197
14.7	Gesellschaftliche Verantwortung als Teil des Innovationsmanagements.....	200
14.8	Innovationsmanagement und Green Marketing.....	201
14.9	Fallstudie: Innovationen durch Design Thinking bei Continental.....	202
	Literatur.....	203
15	Claim Management und Nachforderungen bei Leistungsstörungen.....	205
15.1	Claim Management und Nachforderungsmanagement	205
15.2	Vertragliche Empfehlungen	206
15.3	Defensive und offensive Claim-Strategien.....	208
15.4	Arten der Schiedsgerichtbarkeit.....	208
15.5	Internationale Schiedsgerichte.....	209
15.6	Fallstudie: Nachforderungsmanagement bei der Deutschen Bahn und Bombardier	211
	Literatur.....	212
16	Veränderungsmanagement zum Lieferantenmanagement.....	213
16.1	Definition Änderungsmanagement	213
16.2	Veränderungsmanagement nach Lewin.....	214
16.2.1	Veränderung in Phasen.....	214
16.2.2	Phase: Auftauen – Verändern – Einfrieren.....	215
16.2.3	Der Faktor Mensch ist entscheidend	216
16.3	Veränderungsmanagementkurve nach Kübler-Ross	217
16.4	Veränderungsmanagement nach Kotter	218
16.5	Veränderungsmanagement nach McKinsey.....	221
16.5.1	Beschreibung des 7S-Modells von McKinsey.....	221
16.5.2	Harte und weiche Faktoren bei Änderungen	222
16.6	Veränderungsmanagement und Persönlichkeiten	223
16.6.1	Bereitschaft für den Wandel zum modernen Lieferantenmanagement.....	223
16.6.2	Visionäre und Missionare.....	223
16.6.3	Pioniere	223
16.6.4	Aktive Unterstützer	224
16.6.5	Opportunisten.....	224
16.6.6	Untergrundkämpfer	224
16.6.7	Offene Widerständler.....	225
16.6.8	Emigranten.....	226

16.7	Umgang mit Widerstand	226
16.7.1	Erste Strategie: Interne Stakeholdergruppen analysieren	226
16.7.2	Zweite Strategie: Die Hintergründe des Projekts erklären	226
16.7.3	Dritte Strategie: Mit Opponenten richtig umgehen	227
16.7.4	Vierte Strategie: Gutes bewahren und weiterentwickeln	227
16.7.5	Fünfte Strategie: Das „Tal der Tränen“ bewusstmachen	227
16.7.6	Sechste Strategie: Individuell informieren	228
16.8	Fallstudie: Unternehmenskultur bei Toyota	228
	Literatur	230
17	Werkzeuge im Lieferantenmanagement zur Identifizierung von Verschwendung	231
17.1	Ishikawa-Diagramm	231
17.2	Lieferantenaudits und Workshops	232
17.3	Brainstorming	233
17.4	Pareto-Analyse	233
17.5	Korrelationsdiagramm	234
17.6	Netzplan	234
17.7	Problemscheidungsplan	235
17.8	W-Fragen	235
17.9	Flussdiagramm	236
17.10	Pro- und Kontralisten	236
17.11	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)	236
17.12	Statistische Prozesslenkung	238
17.13	Mindmapping	240
17.14	Qualitätsregelkarte (QRK)	240
17.15	Portfolio	240
17.16	Baumdiagramm	240
17.17	Fallstudie: Ishikawa-Diagramm bei Porsche	241
	Literatur	241
18	Ausblick und Zukunftsvision zum Lieferantenmanagement	243
18.1	Lieferantenmanagement als zentrale Schnittstelle im Unternehmen	243
18.2	Automatisierungs- und Digitalisierungstrends im Lieferantenmanagement	244
18.3	Veränderte Kompetenzanforderungen im Lieferantenmanagement	245

18.4	Internationalisierung von Wertschöpfungsketten.....	245
18.5	Fallstudie: AirSupply and SupplyOn als integrierte Wertschöpfungssysteme.....	246
	Literatur.....	248
19	Glossar.....	249

Über den Autor



Prof. Dr. Marc Helmold (M.B.A.) ist Professor an der Internationalen Hochschule Bad Honnef (IUBH) am Campus Berlin für Betriebswirtschaftslehre, Strategisches Management, Lieferantenmanagement im internationalen Kontext und Supply Chain Management (SCM). Vor seiner Berufung zum Professor war er in unterschiedlichen Führungspositionen bei namhaften Unternehmen in der Automobil- und Bahnindustrie tätig. Von 2002 bis 2006 hat er als Führungskraft im Rahmen einer globalen Kooperation bei einem führenden Automobilhersteller in Japan gearbeitet und Lieferantenmanagement im höheren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich durchgeführt. Neben der Tätigkeit in der Automobilindustrie war er von 2010 bis 2017 bei einem Hersteller für S-Bahnen, Straßenbahnen, Regional- und Schnellzügen tätig. Hier war er Leiter der Hauptabteilung Einkauf und Supply Chain Management (SCM) mit einem Einkaufsbudget im höheren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich. In China war er bei der gleichen Firma von 2013 bis 2016 als Geschäftsführer der China-Aktivitäten für das internationale Einkaufsbüro (IPO, International Procurement Organization) und für den Vertrieb von Ersatzteilen in China verantwortlich. Insbesondere in Asien war die nachhaltige Berücksichtigung interkultureller Elemente im Lieferantenmanagement notwendig. Die Projektvolumina beliefen sich auch hier im dreistelligen Millionen-Euro-Bereich. Das Einkaufsbüro hatte ca. 70 Mitarbeiter an 5 Standorten in China. Seine Promotion hat er an der Universität zu Gloucestershire im Bereich des Lieferantenmanagements abgeschlossen. Parallel zu seiner

Berufung an der IUBH Berlin im Jahr 2016 hat er seine eigene Beratungsfirma in der Prozessoptimierung gegründet. Im Rahmen dieser Tätigkeit führt Prof. Dr. Marc Helmold Schulungen für Praktiker und Akademiker im Bereich von Lieferantenmanagement durch.

Abkürzungsverzeichnis

AAA	American Arbitration Association
B2B	Business-to-Business
B2C	Buisness-to-Customer
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik
CISG	United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods
DIN	Deutsches Institut für Normung
EN	Europäische Norm
EUR	Euro
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ICC	International Chamber of Industry and Commerce
IFM	Institut für Mittelstandsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IPO	International Procurement Organisation
ISO	International Standardization Organisation
IUBH	International University Bad Honnef
JIT	Just-in-time
JV	Joint Venture
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LBR	Line Balancing Ratio
LER	Line Efficiency Ratio
LLK	Lieferantenlenkungskreis
MEP	Margin Enhancement Plan
NGO	Non Governmental Organization
NPO	Non-Profit Organization
OP	Operation (Arbeitsstation)
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal Aspects
QKL	Qualität, Kosten, Logistik
QKLT	Qualität, Kosten, Logistik, Technik

ROP	Risks and Opportunities
SCM	Supply Chain Management
SWOT	Stärken-Schwächen-Analyse
UN	United Nations
VMI	Vendor Managed Inventory
VO	Virtuelle Organisation
WFOE	Wholly Foreign Owned Enterprise
3R	Retention, Related Sales und Referrals
5S	Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu und Shitsuke
7P	Product, Price, Place, Promotion, Physical Evidence, People, Process

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Input-Transformation-Output-Modell	2
Abb. 1.2	Wertschöpfungsnetzwerke im Kontext des Lieferantenmanagements	3
Abb. 1.3	Wertschöpfungskette mit Lieferanten und Kunden	4
Abb. 1.4	Wertschöpfungskette nach Porter	5
Abb. 1.5	Transformation zum Lieferantenmanagement als Primärfunktion.	5
Abb. 1.6	Wertschöpfung und Verschwendung	6
Abb. 1.7	Konzentration auf Wertschöpfung und Eliminierung von Verschwendung	7
Abb. 1.8	TIMWOOD – 7 Verschwendungsarten	8
Abb. 1.9	Checkliste: TIMWOOD	9
Abb. 1.10	Verschwendung durch Transport	9
Abb. 1.11	Verschwendung durch Bestände.	10
Abb. 1.12	Verschwendung durch Bewegungen.	12
Abb. 1.13	Verschwendung durch Wartezeiten	13
Abb. 1.14	Verschwendung durch Überproduktion	14
Abb. 1.15	Verschwendung durch Überbearbeitung	14
Abb. 1.16	Verschwendung durch Defekte und Mängel	15
Abb. 1.17	Steuerung der Wertschöpfung durch das Lieferantenmanagement	16
Abb. 1.18	Abgrenzung Beschaffung, Einkauf und Lieferantenmanagement	19
Abb. 2.1	Entwicklung des Lieferantenmanagements	24
Abb. 2.2	Transformation im Lieferantenmanagement	25
Abb. 2.3	Maturitätsstufen im Lieferantenmanagement.	26
Abb. 2.4	Elemente der Unternehmenskultur: das kulturelle Web	30
Abb. 2.5	Lieferantenmanagement in China	36
Abb. 3.1	Phasenmodell im strategischen Management – Strategisches Dreieck	40
Abb. 3.2	Eigen- und Fremdfertigung im internationalen Kontext	41
Abb. 3.3	Strategische Pyramide in Anlehnung an Johnson und Scholes (1997)	44

Abb. 3.4	Die wichtigsten Export-Handelspartner für Deutschland	47
Abb. 3.5	Die wichtigsten Import-Handelspartner für Deutschland	48
Abb. 3.6	Herstellung einer Jeans durch internationale Wertschöpfung	48
Abb. 3.7	Geschäftsführer Dr. Helmold und Mr. Li	49
Abb. 4.1	Phasen im Lieferantenmanagement	54
Abb. 4.2	Lieferantenstrategie als erste Phase im Lieferantenmanagement.	55
Abb. 4.3	Elemente der Lieferantenstrategie	56
Abb. 4.4	Lieferantenklassifizierung und Lieferanteneinteilung	57
Abb. 4.5	Materialgruppenstrategien	59
Abb. 4.6	Strategic Make- or-Buy Analysis	60
Abb. 4.7	ABC-XYZ-Analyse im Lieferantenmanagement.	62
Abb. 4.8	Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR)	63
Abb. 4.9	Lieferantenauswahl als Teilphase des Lieferantenmanagements.	65
Abb. 4.10	Lieferantenauswahlmatrix	67
Abb. 4.11	Lieferantenbewertung.	68
Abb. 4.12	Lieferantenbewertung mit unternehmensinternen und - externen Daten	69
Abb. 4.13	Lieferantenentwicklung	70
Abb. 4.14	Präventive und reaktive Lieferantenentwicklung	71
Abb. 4.15	Lieferantenintegration	72
Abb. 4.16	Lieferantencontrolling	75
Abb. 4.17	Beispiel von Kennzahlen im Lieferantencontrolling	76
Abb. 5.1	Organisationspyramide für ein modernes Lieferantenmanagement.	80
Abb. 5.2	Aufbauorganisation des Lieferantenmanagements in der Linienorganisation	81
Abb. 5.3	Aufbauorganisation des Lieferantenmanagements in der Projektorganisation.	82
Abb. 5.4	Divisionale Organisation	84
Abb. 5.5	Funktionale Organisation des Lieferantenmanagements	84
Abb. 5.6	Matrixorganisation mit Lieferantenmanagement als Querschnittsfunktion	85
Abb. 5.7	Agile Organisation	87
Abb. 5.8	Virtuelle Organisation	88
Abb. 5.9	Reifegrade von virtuellen Organisationen	89
Abb. 5.10	Aufbau- und Ablauforganisation im Lieferantenmanagement.	90
Abb. 5.11	Beispiel eines globalen Lieferantenmanagements bei Bombardier Transportation.	94
Abb. 6.1	Kompetenzanforderungen im Lieferantenmanagement	99
Abb. 6.2	Kompetenzmatrix	102
Abb. 7.1	Lieferantenlenkungskreis als Entscheidungsgremium für Lieferantenmaßnahmen	106

Abb. 7.2	Lieferantenmanager als zentraler Ansprechpartner	107
Abb. 7.3	Ablaufschema für Lieferantenworkshops	107
Abb. 7.4	Beispiel einer Lieferantenakte	108
Abb. 7.5	Eskalationsstufen im Lieferantenmanagement	110
Abb. 8.1	Prinzipien des schlanken Produktionssystems	114
Abb. 8.2	5R- und 7R-Ziele in der schlanken Produktion	115
Abb. 8.3	Linienformen in der Produktion	117
Abb. 8.4	Kundentakt und andere Kennzahlen in der Produktion	118
Abb. 8.5	Beispiel eines Yamazumi-Diagramms	120
Abb. 8.6	Visualisierung und Sinne	121
Abb. 8.7	Visualisierung in der Produktion	121
Abb. 8.8	Shadowboard	122
Abb. 8.9	Andon-Beispiel	123
Abb. 8.10	Berechnung der Gesamtanlageneffektivität (GAE)	125
Abb. 8.11	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	130
Abb. 9.1	Die Elemente der DIN EN ISO 9001:2015	135
Abb. 9.2	Prozessaudits	136
Abb. 9.3	Audit bei Mitsubishi Heavy Industries	138
Abb. 9.4	5S-Audits in der Berliner-Kindl-Schultheiss-Brauerei	139
Abb. 10.1	Die 4-Stufen-CSR-Pyramide nach Caroll	143
Abb. 10.2	Zwei-Dimensionen-CSR-Modell nach Quazi und O'Brien	144
Abb. 10.3	Kernbereiche nach Carroll und Schwarz	146
Abb. 10.4	Die Dimensionen der Nachhaltigkeit (Sustainability) im Drei-Säulen-Modell	147
Abb. 10.5	Das Konzept Corporate Citizenship im weiteren Sinne	151
Abb. 10.6	CSR im Lieferantenmanagement	153
Abb. 10.7	UN Global-Compact-Prinzipien	155
Abb. 10.8	Nachhaltigkeit bei VW	157
Abb. 11.1	Eigenschaften von Dienstleistungen	162
Abb. 11.2	Lieferantenmanagement bei Dienstleistungen	165
Abb. 11.3	Schlanke Prozesse bei der Essensbestellung	166
Abb. 12.1	Phasen-Modell von Unternehmenskrisen	170
Abb. 12.2	Auswirkungen auf GuV von Maßnahmen im Lieferantenmanagement	173
Abb. 12.3	Auswirkungen auf die Bilanz	173
Abb. 12.4	Restrukturierungsmaßnahmen	177
Abb. 13.1	Projektphasen	184
Abb. 13.2	Interdisziplinäre Projektgruppen mit Lieferantenmanagement	185
Abb. 14.1	Ebenen im Innovationsmanagement	194
Abb. 14.2	Lieferantenmanagement im Innovationsmanagement	195
Abb. 14.3	Handlungsfelder im Innovationsmanagement	197
Abb. 14.4	Innovation vs. Verbesserung	198

Abb. 14.5	Phasen des Innovationsmanagements.	199
Abb. 15.1	Prozesse und Phasen im Claim Management.	207
Abb. 15.2	Claims sind erfolgswirksam.	208
Abb. 16.1	Elemente im Änderungsmanagement.	214
Abb. 16.2	Veränderungsmanagement in 3 Phasen nach Lewin.	216
Abb. 16.3	Änderungsmanagementkurve nach Kübler-Ross.	217
Abb. 16.4	Veränderungsphasen nach Kotter.	219
Abb. 16.5	McKinsey 7S Modell.	222
Abb. 16.6	Veränderungen und Persönlichkeiten.	226
Abb. 17.1	Ishikawa-Diagramm als Werkzeug zur Identifikation von Verschwendung.	232
Abb. 17.2	Ishikawa-Diagramm mit Beispielen.	232
Abb. 17.3	Ishikawa-Diagramm im Lieferantenmanagement bei Porsche.	241
Abb. 18.1	AirSupply als einheitliche Plattform zur Integration von Lieferketten.	247
Abb. 18.2	AirSupply als Standardlösung.	248

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Lieferantenmanagement im Vergleich zum klassischen Einkauf und zur Beschaffung	18
Tab. 9.1	Auditarten	134
Tab. 10.1	Auszug des Sustainability Statements von einigen Unternehmen	149
Tab. 10.2	Reifegrade für Nachhaltigkeit	154
Tab. 12.1	Gründe für Unternehmenskrisen	170
Tab. 12.2	Handlungen bei finanziellen Schwierigkeiten	176
Tab. 13.1	Projektkriterien	184
Tab. 13.2	Empfehlungen für das Lieferantenmanagement in Projekten	188
Tab. 15.1	Defensive und offensive Claim-Strategien	209
Tab. 15.2	Internationale Schiedsgerichte	210



Lieferantenmanagement, Einkauf und Beschaffung

1

Verstehen heißt handeln.

Taiichi Ohno (1912–1990)

1.1 Einordnung und Wertigkeit des Lieferantenmanagements

1.1.1 Bedeutung von Liefer- und Wertschöpfungsketten

Unternehmen stehen vor signifikanten Herausforderungen. Die Covid-19-Krise, die voranschreitende Globalisierung, die Notwendigkeit zur weltweiten Digitalisierung und der Drang nach immer schnelleren und neuen Innovationen zwingen Unternehmen ihre Strategie und traditionellen Leitbilder radikal zu verändern. Die zunehmende globale und vor allem digitale Vernetzung von Kunden, produzierenden Unternehmen, Lieferanten und anderen Interessengruppen, der nahezu uneingeschränkte Austausch von Daten und Informationen sowie die damit einhergehende maximale Transparenz über einen Großteil der wertschöpfenden Aktivitäten innerhalb von weltumspannenden Lieferketten wirft die Frage nach der zukünftigen Generierung von Wettbewerbsvorteilen von produzierenden, Handels- aber auch Dienstleistungsunternehmen auf. In diesem Kontext kommt dem Lieferantenmanagement, also der Funktion, die die gesamte Wertschöpfungskette über die gesamte Wertschöpfungstiefe steuert, eine wesentlich wichtigere Bedeutung zu als dies in den vergangenen Jahren der Fall war. Denn erst der integrative Ansatz vom Kundenauftrag über die Planung, Beschaffung, Produktion, Logistik bis hin zum Retouren-Prozess verschafft Unternehmen die notwendige Entscheidungsgrundlage ihres zukünftigen Handelns. Die Aufgaben im Lieferantenmanagement haben sich von