

Marc Helmold



# Resilientes LIEFERANTEN- MANAGEMENT

Leitfaden, Werkzeuge und  
rechtliche Rahmenbedingungen

HANSER

HANSER

Marc Helmold

# **Resilientes Lieferantenmanagement**

Leitfaden, Werkzeuge und rechtliche Rahmenbedingungen

## **Ihr Plus – digitale Zusatzinhalte!**

Auf unserem Download-Portal  
finden Sie zu diesem Titel  
kostenloses Zusatzmaterial.

Geben Sie auf [plus.hanser-  
fachbuch.de](https://plus.hanser-fachbuch.de) einfach diesen  
Code ein:

**plus-qi3p9-yffht**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Print-ISBN 978-3-446-47336-2

E-Book-ISBN 978-3-446-47436-9

ePub-ISBN 978-3-446-47614-1

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.+

© 2022 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel

Herstellung: Carolin Benedix

Satz: Eberl & Koesel Studio, Altusried-Krugzell

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © [stock.adobe.com/Corona](https://stock.adobe.com/Corona) Borealis

## Liebe Leserinnen und Leser, liebe Kolleg:innen,

Wir leben in einer scheinbar ungeordneten Welt, in der um Einfluss, Macht, Geschäftserfolg und Sicherheit mit allen Mitteln gekämpft wird. Das macht es für alle Mitarbeitende und vor allem für die Verantwortung tragenden Führungskräfte schwer, vorausschauend richtig zu analysieren, zu antizipieren und Entscheidungen konsequent zu treffen und umzusetzen.

Marc Helmold möchte mit diesem Buch die Struktur, das Vorgehen und die Umsetzung für einen der wichtigsten Prozesse in der Unternehmensführung, dem Lieferantenmanagement, darstellen und eine praktische Anleitung für die Umsetzung eines zielorientierten und klar fokussierten, resilienten Lieferantenmanagements geben.

Jede Generation hat von sich behauptet, in schwierigen Zeiten zu leben. Heute gibt es andere Herausforderungen zu bewältigen als vor dreißig oder zehn Jahren. Klimawandel, Digitalisierung, Fake News waren bei meinem Eintritt in die Arbeitswelt kein Thema. Aber Versorgungssicherheit, eine funktionierende Lieferkette und die qualitätsgerechte Bereitstellung aller notwendigen Produkte und Dienstleistungen waren immer essentiell. Ziel der gesamten unternehmerischen Wertschöpfung ist der zufriedene Kunde und ein zukunftssicherer Kapitalertrag.

Wenn dieses Unternehmensziel, die notwendigen Aufgaben und die zu tragende Verantwortung jedes Mitarbeitenden in den verschiedenen Ebenen klar definiert sind, kann das Unternehmen erfolgreich sein.

Das trifft auch vollumfänglich für das Lieferantenmanagement zu. Lieferantenmanagement beginnt eher, als viele Manager glauben. Nahezu alle Bereiche und Abteilungen einer Firma nehmen bewusst oder leider manchmal unbewusst an diesem Prozess teil. Das beginnt mit der Produktentwicklung, der Planung, der Technik, der Produktion und geht bis zum Vertrieb. Selbstverständlich trägt die Beschaffung die Hauptverantwortung für die Definition der strategischen Elemente des Lieferantenmanagements, für die operative und taktische Prozessstruktur und deren Umsetzung mit allen Beteiligten. Die strategischen Richtlinien habe ich mir in meiner Tätigkeit als Einkaufsleiter und CPO stets vom Top-Management bestätigen lassen, die operative Umsetzung habe ich immer mit allen Schnittstellenpartnern diskutiert und dann einvernehmlich festgelegt. Das gibt allen Sicherheit, sich nicht in einem undefinierten Prozess zu bewegen und regelt dann auch Entscheidungsbefugnisse und Eskalationspfade. Selbstverständlich sind dabei auch Kostenziele und Preise zu berücksichtigen.

Je besser dieser Prozess von allen durchdrungen, strukturiert und organisiert ist, umso eher können die Ziele erreicht werden. Es gilt Situationen von höchster Komplexität und Dynamik zu antizipieren, zu prognostizieren, zu analysieren, um diese dann zu bewältigen. Der Einkauf hat dabei ganz klar das größte Schnittstellenumfeld intern wie extern zu betreuen und zu managen.

Sicherlich kann man nicht jedes Ereignis in einem volatilen Markt vorhersehen. Aber man kann durch die vorhandenen Daten, das Netzwerk aller Beteiligten und durch klar ereignisbezogene Aufgabenstellungen Risiken minimieren und Handlungsempfehlungen vor Eintritt erarbeiten, diskutieren und strategische Prioritäten setzen.

Dass der Suezkanal durch einen Frachter für Wochen verstopft wurde, war sicher nicht vorhersehbar. Dass aber Schiffstransporte aufgrund von Unwettern, Unfällen, Piraten o. Ä. nicht das Ziel erreichen und eine Lieferung dringend benötigter Ersatzteile dann fehlt, sollte ein gut geführter Einkauf schon mal durchgespielt und gemeinsam mit seinen Zulieferern ein Notfallkonzept in der Warengruppenstrategie festgelegt haben.

Den Markt mit den potentiellen Anbietern der benötigten Produkte oder Dienstleistungen umfassend, möglichst weltweit, zu analysieren und die Anforderungen des eigenen Unternehmens bekannt zu machen, ist die erste Phase eines geschlossenen Lieferantenmanagementprozesses. Wer will, wer darf, wer kann Lieferant für uns sein? Das ist eine der ersten Fragen im Auswahlprozess. Dabei steht die Anerkennung des Code of Conduct als Voraussetzung für die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen. Wenn die technischen und qualitativen Anforderungen klar sind, kann man in Vertragsverhandlungen treten und kommt so zu einer belastbaren vertraglichen Basis. Lieferantenmanagement muss natürlich in das strategische Finanzmanagement des Unternehmens eingebunden sein. Auch dafür gibt Marc Helmold hilfreiche Hinweise und Empfehlungen.

Auch wertebezogene, moralische und ethische Aspekte sind vertraglich regelbar. Wir brauchen ein reales Bild der Leistungsfähigkeit des Lieferanten, bevor wir uns in vertragliche

Abhängigkeiten begeben. Deshalb ist es auch notwendig, diese Leistungsfähigkeit permanent zu messen und dem Lieferanten zu spiegeln. Eine regelmäßige und klare Kommunikation hilft dabei beiden Seiten. Positive Ergebnisse sind zu honorieren, negative Abweichungen müssen sanktioniert werden. Keine Leistungsbewertung ohne Konsequenz. Der Lieferant sollte stolz sein, für Ihr Unternehmen zuverlässig liefern zu dürfen und einen Teil des Endproduktes für den Kunden mitzugestalten.

Ich habe in meinem Berufsleben auch immer sehr gute Erfahrungen mit der Bewertung der Leistung der eigenen Einkaufsorganisation durch den Lieferanten gemacht. So bekommt man Hinweise auf mögliche Verbesserungen in der eigenen Organisation und kann gezielter Veränderungen einleiten.

Ein Lieferantenwechsel aufgrund unzureichender Leistungsfähigkeit nach Vertragsschluss ist für den Lieferanten möglicherweise existenzbedrohend, aber auch für die Beschaffung kein Ruhmesblatt.

Durch die heute vorhandenen digitalen Mittel ist eine Kontrolle der Produktions- und Lieferprozesse der Lieferanten deutlich besser möglich als früher und kann im Sinne der Risikominimierung für beide Seiten erfolgreich eingesetzt werden. Hier ist auch die gesamte Prozesskette zu betrachten. Ein guter Einkaufsleiter kennt die Einkäufer und Lieferanten seines Lieferanten. Das war für mich immer wichtig, hat aber bei einigen Partnern am Anfang für Überraschung gesorgt. Eine große Elektronikfirma aus Asien war sichtlich überrascht, als ich verlangt habe, dass an den Vertragsverhandlungen ihr Einkaufsleiter teilnehmen soll und es wurde gerätselt, wer denn gemeint sei. Da war mir klar, dass die Beschaffung in dem

Unternehmen nur ein Schreibbüro ist und kein Teilnehmer an strategischen Unternehmensentscheidungen. Das ist heute natürlich anders.

Diese Phase im Lieferantenmanagement sehen wir als Lieferantenentwicklung oder -stabilisierung, die ebenfalls regelmäßig durchlaufen werden muss.

Letztendlich muss es gelingen, mit zuverlässigen Lieferanten den Kunden zu gewinnen.

Ich kenne den Autor dieses Buches Marc Helmold aus langjähriger Zusammenarbeit und schätze ihn als kompetenten Kenner des Beschaffungsprozesses, als eloquente Führungskraft in komplexen Organisationen von Großunternehmen, auch in internationalen Märkten und als angenehmen Gesprächspartner zu vielen Wirtschafts- und Gesellschaftsthemen.

Dieses Buch kann Ihnen Hinweise und Anregungen geben, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Die praktische Umsetzung in Ihrem Unternehmen müssen Sie selbst einleiten. Das theoretisch Vermittelbare in konkrete Gestaltungselemente umzuwandeln, ist Ihre Aufgabe. Seien Sie kreativ und kritisch.

Ich wünsche Ihnen größtmöglichen Erfolg, nicht nur beim Lieferantenmanagement.

Uwe Günther

# Vorwort

Krisen bringen Risiken für die Lieferkette der Unternehmen mit sich. Lieferengpässe, die noch vor Kurzem undenkbar waren, sind heute fast an der Tagesordnung. Unternehmen müssen auf Krisen zielgerichtet, zügig und effektiv reagieren können. Resilientes Lieferantenmanagement bedeutet in diesem Sinne die proaktive und präventive Gestaltung aller Lieferantenbeziehungen des Unternehmens über alle Bereiche mit dem Ziel, durch bessere Zusammenarbeit mit direkten Lieferanten (aber auch Vorlieferanten) Produkte oder Dienstleistungen besser, schneller und zu niedrigeren Kosten zu entwickeln, zu beschaffen und herzustellen.

Der Fokus liegt nicht mehr nur auf der Hebung unternehmensinterner Kostenvorteile, sondern im Informationsaustausch, in stabilen Lieferketten und der Ausschöpfung der globalen unternehmensübergreifenden Potenziale. Das Lieferantenmanagement als Querschnittsfunktion steht daher vor weitreichenden Herausforderungen, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu garantieren. 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. Zudem zeigen sich auch immer mehr die Grenzen der globalisierten Lieferketten und der Just-in-time-Politik.

In diesem Werk steht die Resilienz im Lieferantenmanagement und praktische Relevanz im Vordergrund, wobei die konkreten Erfahrungen des Autors aus Industrie, Lehre, Forschung und Wirtschaft mit theoretischen Elementen verknüpft werden, was eine transparente, prägnante und klare und verständliche Darstellung der Methoden und Praxisbeispiele ermöglicht.

Zum Download stehen unter [plus.hanser-fachbuch.de](https://plus.hanser-fachbuch.de) Arbeitshilfen bereit, die dem Anwender helfen, Werkzeuge des Lieferantenmanagements gezielt einzusetzen und Verbesserungen zu erwirken.

Interessant ist dieses Praxis- und Lehrbuch für alle, die ein resilientes Lieferantenmanagement aufbauen wollen und damit besser auf Krisen reagiert werden kann.

Besonderer Dank gebührt Frau Hoffmann-Bäumel und dem Hanser-Verlag-Team für die freundliche, kompetente und professionelle Abwicklung dieses Praxisbuches und Leitfadens für Lieferantenmanagement.

Berlin, Oktober 2022

**Dr. Marc Helmold**

# Inhalt

## Titelei

## Impressum

## Inhalt

## Vorwort

## 1 Herausforderung Beschaffung

### Literatur

## 2 Lieferantenmanagement als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie

### 2.1 Abgrenzung des Lieferantenmanagements zum Einkauf

## 2.2 Prävention versus Reaktion

## 2.3 Proaktive Steuerung von Partnerschaften

## 2.4 Lieferantenmanagement als Querschnittsfunktion

## 2.5 Wertschöpfung durch Vermeidung von Verschwendung

## 2.6 Strategisches Lieferantenmanagement

## 2.7 Definition der Unternehmensstrategie

### 2.7.1 Schritt 1: Strategische Analyse

### 2.7.2 Schritt 2: Strategische Optionen

### 2.7.3 Schritt 3: Strategische Umsetzung

## 2.8 Empfehlungen für Unternehmen

## Literatur

# 3 Entwicklung der Lieferantenstrategie

## 3.1 Strategische Fragen planen und steuern

**3.2 Vorzugs-, Alternativ- oder Marktlieferanten richtig klassifizieren**

**3.3 Die zu den Materialgruppen passenden Lieferanten auswählen**

**3.4 Die richtigen Werkzeuge anwenden**

**3.5 Zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug (Make oder Buy) abwägen**

**3.6 Die richtige Digitalisierungsstrategie und Lieferanten auswählen**

**3.7 Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette sicherstellen**

**3.8 Kompetenzanforderung in der Organisation sicherstellen**

**Literatur**

## **4 Lieferantenauswahl**

**4.1 Auswahl der Lieferanten auf Basis der Lieferantenstrategie**

## 4.2 Abteilungsübergreifende Lieferantenentscheidungen und Abstimmungsprozesse

## 4.3 Selektion auf Basis von objektiven und einheitlichen Bewertungskriterien

4.3.1 Nutzung von qualitativen und quantitativen Kriterien

4.3.2 Lieferantenauswahlmatrix nach  
Punktebewertungsverfahren

## Literatur

# 5 Lieferanten auf Resilienz hin bewerten

## 5.1 Verfahren der Lieferantenbewertung

## 5.2 Tools zum Erkennen von finanziellen Schwierigkeiten

5.2.1 Creditreform

5.2.2 Creditsafe

5.2.3 VDA-Rating

5.2.4 Dun & Bradstreet

5.2.5 RapidRatings – finanzielles Risikomanagement

Literatur

## 6 Lieferanten zu resilienten Wertschöpfungspartnern entwickeln

Literatur

## 7 Lieferanten stabil und robust integrieren

7.1 Lieferantenintegration durch Coaching und Kollaboration

7.2 Lieferantenintegration durch internationale Einkaufsbüros

Literatur

## 8 Lieferantencontrolling

Literatur

## 9 Lieferanten auditieren im Lieferantenmanagement

Literatur

# 10 Steuerungswerkzeuge im Lieferantenmanagement

Literatur

## 11 Anforderungen an Lieferantenmanager:innen

11.1 Persönliche Kompetenzen

11.2 Emotionale Intelligenz

Literatur

## 12 Erfolgreich in resilienten Lieferketten verhandeln

12.1 Verhandlungen – zentral im Lieferantenmanagement

12.2 Verhandlungskonzept in sechs Schritten

12.2.1 Schritt A-1: Analyse der Verhandlungspartner und Determinierung der Ausgangsposition

12.2.2 Schritt A-2: Auswahl geeigneter Strategien und Taktiken

12.2.3 Schritt A-3: Aufbau und Argumentation der Verhandlungen

12.2.4 Schritt A-4: Ausführung der Verhandlungen (Verhandlungsführung)

12.2.5 Schritt A-5: Abwehr von Gegenargumenten und Anknüpfen von Widerständen

12.2.6 Schritt A-6: Ausgestaltung der Verhandlungsergebnisse und Achtung der Vereinbarungen

## Literatur

# 13 Rechtliche Empfehlungen für ein vertraglich stabiles Lieferantenmanagement

## 13.1 Kaufverträge

13.1.1 UN-Kaufrecht bei internationalen Verträgen

13.1.2 Qualitätssicherungsvereinbarungen

## 13.2 Nachforderungen im Lieferantenmanagement: Claims

## 13.3 Einsatz von Claim- oder Kontrakt-Managern

## 13.4 Handelsschiedsgerichtbarkeit

## Literatur

# 14 Lieferkettengesetz und Nachhaltigkeit im resilienten Lieferantenmanagement

## 14.1 Lieferkettengesetz

## 14.2 Nachhaltigkeit

14.2.1 Statusermittlung mit Compliance-Audits

14.2.2 Spezialisten für die Audits

14.2.3 Nachhaltigkeitsberichte informieren Management und Öffentlichkeit

14.2.4 Zentrales Online-Repository für alle Sozial- und Umweltdaten

14.2.5 ISO 26000

14.2.6 Global Compact-Prinzipien

14.2.7 EcoVadis als Nachhaltigkeitswerkzeug

14.2.8 Reifegradanalysen

14.2.9 Empfehlungen für CSR-Maßnahmen

## Literatur

# **15 Den Wandel zum Lieferantenmanagement meistern**

## **15.1 Transformation mit Change Management**

15.1.1 Drei-Phasen-Modell nach Lewin

15.1.2 Veränderungskurve nach Kübler-Ross

15.1.3 Acht-Stufen-Modell nach Kotter

15.1.4 Unterschiedliche Änderungsbereitschaft

15.1.5 Strategien für den Umgang mit Widerstand

## **15.2 Umsetzung starten mit Projektmanagement**

15.2.1 Projektkriterien

15.2.2 Erfolgsfaktoren in Projekten

## **Literatur**

# **16 Werkzeuge, Tools und schlanke Prinzipien im Lieferantenmanagement**

## **16.1 Lean-Prinzipien anwenden**

16.1.1 Kaizen: stetige Verbesserungen in kleinen Schritten

16.1.2 Gegenstand der schlanken Produktion

16.1.3 Null-Fehlerprinzip

16.1.4 Ziehprinzip

16.1.5 Fließprinzip

16.1.6 Taktprinzip

16.1.7 Harmonisierung und Nivellierung des Produktionsflusses: Heijunka

16.1.8 Intelligente Automatisierung: Jidoka

16.1.9 Shadow Boards

16.1.10 Andon

16.1.11 Total Productive Maintenance (TPM)

16.1.12 Gesamtanlageneffektivität (GAE)

16.1.13 Fehlervermeidung: Poka Yoke

## 16.2 Praktische Werkzeuge und Tools im Lieferantenmanagement

16.2.1 Sieben elementare Qualitätswerkzeuge (Q7)

16.2.2 Sieben Tools (7M) im Lieferantenmanagement

## 16.3 Weitere Werkzeuge im Lieferantenmanagement

16.3.1 Design Thinking

16.3.2 W-Fragen

16.3.3 5 Why-Fragetechnik

16.3.4 Flussdiagramm

16.3.5 Pro- und Kontralisten

16.3.6 Streifenliste

16.3.7 Komponententausch

16.3.8 Lessons Learned Systematik

16.3.9 Fehlerbaumanalyse (FTA, Fault Tree Analysis)

16.3.10 Statistische Prozesslenkung

16.3.11 Mindmapping

16.3.12 Fehlermöglichkeits- und -einflusseinflussanalyse (FMEA)

Literatur

**17 Abkürzungsverzeichnis**

**19 Der Autor**

# 1 Herausforderung Beschaffung

Die fortgehende Globalisierung, die Liberalisierung von Märkten, die Konzentration auf Kernkompetenzen, Katastrophen wie ein europäischer Krieg, die COVID-19-Pandemie und zahlreiche Megatrends machen das Lieferantenmanagement und den Einkauf zum elementaren Faktor der Wertschöpfung sichtbarer denn je. Alle diese Faktoren zeigen, wie anfällig und fragil global agierende Lieferketten sind.

Lieferantenmanagement im internationalen Kontext wird für Unternehmen wichtiger denn je, wenn man sich die Handelsbilanz in Deutschland vor Augen führt ([Bild 1.1](#), Statistisches Bundesamt 2021). Der Außenhandel beschreibt durch die Außenhandelsbilanz die Handelsbeziehungen eines Landes, d. h. den Austausch von Waren und Dienstleistungen, über seine Landesgrenzen hinweg. Dabei unterscheidet man zwischen den Exporten (Ausfuhren) und den Importen (Einfuhren). Aus der Differenz zwischen den Exporten und Importen eines Landes ergibt sich die Außenhandelsbilanz. Führt ein Staat mehr Waren aus, als er einführt, ergibt sich eine positive Außenhandelsbilanz, ein sogenannter Exportüberschuss. Die

Bundesrepublik Deutschland wird wegen ihres langjährigen Exportüberschusses oft auch als Exportnation oder Exportweltmeister bezeichnet. Die Top 3 der deutschen Exportgüter waren zuletzt Kraftwagen und Kraftwagenteile, Maschinen und chemische Erzeugnisse. Einen umfassenden Überblick liefert die Statista-Themenseite zum deutschen Außenhandel.

Im Jahr 2020 wurden nach vorläufigen Ergebnissen Waren im Wert von 212,9 Milliarden Euro zwischen Deutschland und der Volksrepublik China gehandelt (Exporte und Importe). Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) mitteilt, war damit die Volksrepublik China im Jahr 2020 zum fünften Mal in Folge Deutschlands wichtigster Handelspartner. Wichtigstes Abnehmerland deutscher Waren im Jahr 2020 waren wie bereits in den Vorjahren die Vereinigten Staaten. Güter im Wert von 103,8 Milliarden Euro wurden von Deutschland in die Vereinigten Staaten exportiert. Auf den Plätzen zwei und drei der bedeutendsten deutschen Exportländer lagen die Volksrepublik China (95,9 Milliarden Euro) und Frankreich (90,8 Milliarden Euro). Nach Deutschland importiert wurden die meisten Waren im Jahr 2020 aus der Volksrepublik China (117,0 Milliarden Euro). Auf den Plätzen zwei und drei der wichtigsten deutschen Lieferländer lagen die Niederlande (87,7 Milliarden Euro) und die Vereinigten Staaten (67,7 Milliarden Euro). Die höchsten Exportüberschüsse wies Deutschland im Jahr 2020 mit den Vereinigten Staaten (36,1 Milliarden Euro), Frankreich (34,3 Milliarden Euro) und dem Vereinigten Königreich (32,0 Milliarden Euro) aus. Mehr Waren importiert als dorthin exportiert wurden aus China. Für dieses Land wies der Außenhandel im Jahr 2020 einen Importüberschuss von 21,1 Milliarden Euro aus.

Der internationale Handel wirkt sich insbesondere durch COVID-19, sonstige Katastrophen oder Lieferknappheiten für Rohmaterialien der Bauindustrie, der Halbleiterbranche oder technischen Gütern auf das Lieferantenmanagement signifikant aus (Helmold & Terry 2021). Insbesondere der Russland-Ukraine-Krieg in 2022 hat gezeigt, wie anfällig internationale Lieferketten sind. Neben Vorprodukten wie Weizen, technischen Komponenten oder Kabelbäumen, die in der Ukraine kommen, sind Lieferketten auch durch die Sanktionen gegen Russland gestört oder komplett erloschen, sodass Abnehmer in der ganzen Welt nach Ersatzprodukten oder Alternativlieferanten suchen müssen.

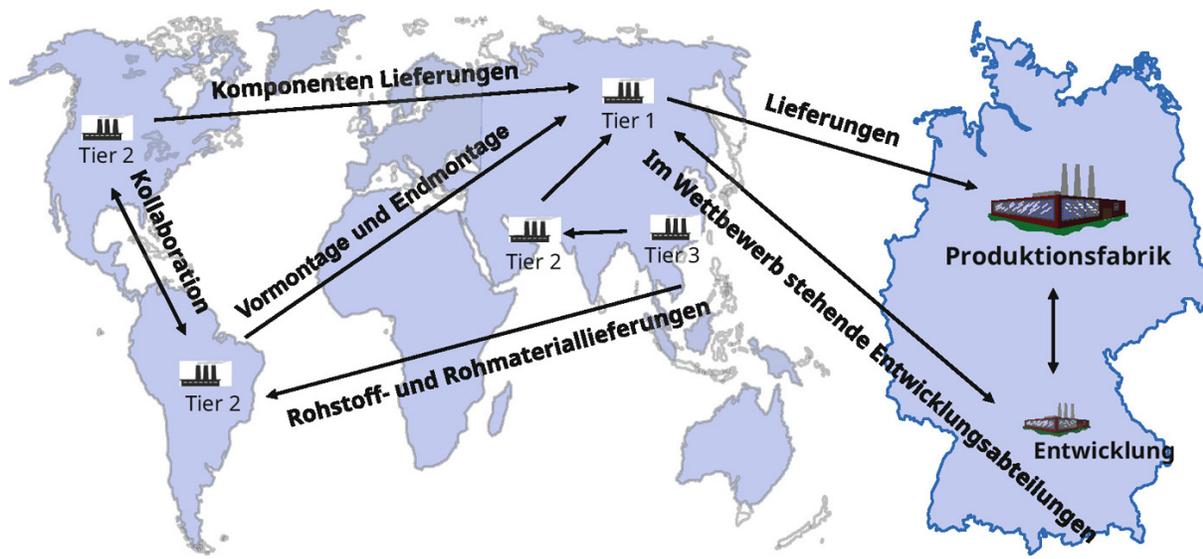


**Bild 1.1** Die wichtigsten Handelspartner für Deutschland in 2020 (Statista, Statistisches Bundesamt 2021)



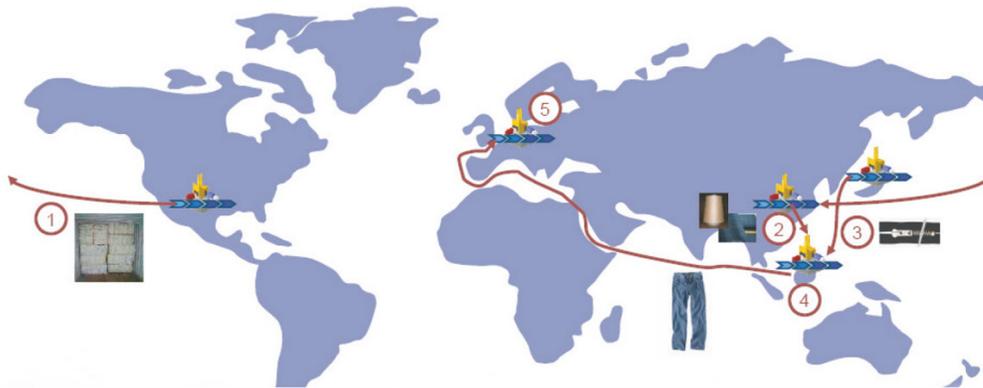
Das Lieferantenmanagement muss global agieren und international agierende und konkurrierende Wertschöpfungsnetzwerke steuern.

Die andauernde Internationalisierung im internationalen Warenverkehr insbesondere in Länder wie China, Japan oder Südkorea wird weiter voranschreiten. Globale Lieferketten verursachen aufgrund ihrer Komplexität und wachsenden Herausforderungen Probleme. Hervorzuheben ist aber auch, dass steigende Anforderungen, Reaktionszeiten und Risikoabsicherung zur Differenzierung von Unternehmen und Wertschöpfungsnetzwerken beitragen (Dathe & Helmold 2018). Nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch seine Lieferantennetzwerke stehen im ständigen Wettbewerb um die Gunst der Kunden. Wertschöpfungsnetzwerke sind wettbewerbsfähig, global und kundenrelevant. Sie ermöglichen Unternehmen, unternehmensweit abgestimmte Dienstleistungen zu erbringen, bei denen sich die einzelnen Partner auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, wie [Bild 1.2](#) zeigt. Innerhalb dieser neuen Rahmenbedingungen müssen Unternehmen diese Wertschöpfungsnetzwerke aktiv steuern und managen. Die Abbildung zeigt, dass neben Entwicklungsabteilungen auch Produktion und Lieferanten als Wertschöpfungspartner in einem stetigen Wettbewerb stehen (Hofbauer, Mashhour & Fischer 2016).



**Bild 1.2** Globale Wertschöpfungswerke im Wettbewerb

Bild 1.3 zeigt die internationale Arbeitsteilung für die Herstellung einer Jeanshose. Das Bild zeigt, dass Baumwolle aus Texas nach China verschifft wird, wo der Stoff hergestellt wird. Der Stoff wird dann nach Malaysia transportiert, wo die Hose gefertigt wird. Die Reißverschlüsse kommen aus Japan mit dem Flugzeug. Nachdem die Jeanshose in Malaysia fertiggenäht ist, wird diese mit anderen Hosen verpackt und nach Hamburg in Deutschland per Containertransport geschifft. Dort finden die Kommissionierung und Verteilung an Groß- und Einzelhändler durch Distributoren statt.



Schritt	Ort	Material	Aktivitäten internationaler Wertschöpfungsketten
1.	Texas (USA)	Baumwolle	Transport per Lkw nach Texas und nach Los Angeles. Per Schiffstransport nach China. Containertransport. Transport innerhalb Chinas per Lkw.
2.	China	Stoff	Konsolidierung. Transport per Schiff nach China.
3.	Japan	Reißverschlüsse	Transport per Flugzeug von Japan Osaka nach Malaysia.
4.	Malaysia	Jeanshosen	Verpackung und Konsolidierung. Transport nach Hamburg in Deutschland.
5.	Deutschland	Das finale Produkt	Kommissionierung und Vertrieb nach Europa und in Deutschland.

**Bild 1.3** Internationale Arbeitsteilung für die Herstellung einer Jeanshose (in Anlehnung an DLV 2021)

Unabhängig ob es sich um ein großes oder kleines Unternehmen handelt, Globalisierung und Internationalisierung sind die zentralen Themen im Lieferantenmanagement. Nicht nur globale Unternehmen, sondern auch KMU sind von den international ausgerichteten Lieferketten stark abhängig. Diese Themen stellen Unternehmen vor besonderen Herausforderungen. Die aktuellen Krisen zeigen, wie anfällig das Thema Beschaffung ist und wie wichtig es ist, ein Lieferantenmanagement zu implementieren, das ermöglicht, solche Krisen besser zu meistern.

## Literatur

- BMW: (2020) *BMW Group. Lieferantenmanagement. Globales Lieferantennetzwerk*. Abgerufen am 7. 1. 2022. <https://www.bmwgroup.com/de/verantwortung/lieferantenmanagement.html>.
- Bozarth, C. C.; Handfield, R. B.: (2013) *Introduction to Operations and Supply Chain Management*. 3rd ed. Pearson, Harlow.
- Büsch, M.: (2019) *Fahrplan zur Transformation des Einkaufs*. Springer, Wiesbaden.
- Cousins, P.; Lawson, L. B.; Squire, B.: (2008) *Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice*. Prentice Hall, Harlow.
- Dathe, T.; Helmold, M.: (2018) *Erfolgreich im Chinageschäft. Strategien und Handlungsempfehlungen für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU)*. Springer, Wiesbaden.
- Dust, R.: (2016) Lieferanten-/Risikomanagement. Bisher wenig Risikoprävention in der Supply Chain, in: *BME*. Abgerufen am 28. 9. 2020. <https://www.bme.de/bislang-wenig-risikopraevention-in-der-supply-chain-1468/>.
- Dust, R.: (2019) *Total Supplier Management*. Hanser Verlag, München.
- Dust, R.; Goldschmit, J. P.; Gürtler, B.: (2011) *Total Supplier Risk Monitoring – Datenqualität als zwingende Grundlage einer effektiven Lieferantenbewertung*. *Qualität und Umweltmanagement*, 10/2011, 10 – 11.
- Dyer, J. H.: (1996) *Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry*. *Strategic Management Journal*, 17 (4), 271 – 291.

- Dyer, J. H.: (2000) *Collaborative Advantage. Winning through extended Enterprise Supplier Networks*. 21, 71 – 87. Oxford University Press, New York.
- Helmold, M.: (2021) *Innovatives Lieferantenmanagement. Wertschöpfung in globalen Lieferketten*. Springer, Wiesbaden.
- Helmold, M.; Dathe, T.; Büsch, M.: (2017) Praxisbericht aus der Bahnindustrie – Bombardier Transportation. Veränderte Anforderungen durch Global Sourcing, in: *Beschaffung aktuell*. 4. 5. 2017. Abgerufen am 17. 9. 2020.  
<https://beschaffung-aktuell.industrie.de/einkauf/veraenderte-anforderungen-durch-global-sourcing/>.
- Helmold, M.; Terry, B.: (2013) *Praxis und Forschung. Gesamtheitliches Best-in-class- Lieferantenmanagement implementieren*. In Procure.ch. Beschaffungsmanagement 11/2013. S. 22 – 24.
- Helmold, M.; Terry, B.: (2016) *Lieferantenmanagement 2030*. Springer, Wiesbaden.
- Helmold, M.; Terry, B.: (2017) *Global Sourcing and Supply Management Excellence in China*. Springer, Singapur.
- Helmold, M.; Terry, B.: (2021) *Operations and Supply Management 4.0. Industry Insights, Case Studies and Best Practices*. Springer, Cham.
- Helmold, M.; Terry, B.: (2021) *Operations and Supply Management 4.0. Industry Insights, Case Studies and Best Practices*. Springer, Cham.