

Robert Dust

Total Supplier Management

Lieferantenmanagement zukunftsfähig gestalten, umsetzen und anwenden



HANSER

Dust
Total Supplier Management



BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN!

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

www.hanser-fachbuch.de/newsletter

Robert Dust

Total Supplier Management

Lieferantenmanagement zukunftsfähig gestalten, umsetzen
und anwenden

HANSER

Der Autor:
Robert Dust, Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Print-ISBN 978-3-446-45747-8
E-Book-ISBN 978-3-446-45757-7
ePub-ISBN 978-3-446-45884-0

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.

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei den Autoren.

© 2018 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel, Damaris Kriegs
Herstellung und Satz: le-tex publishing services GmbH

Coverrealisation: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH & Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany



Inhalt

1	Einleitung	5
1.1	Gliederung des Buches	5
1.2	Lieferantenmanagement	6
1.2.1	Anforderungen an ein modernes Lieferantenmanagement	8
1.2.2	Trends im Lieferantenmanagement	10
1.2.3	Aufbau- und Ablauforganisation des Lieferantenmanagements ..	13
2	Total Supplier Management	17
2.1	Bausteine des Lieferantenmanagements	21
2.2	Reifegrad des Lieferantenmanagements	25
3	Der Lieferant als Partner	31
4	Herleitung relevanter Risiken	37
5	Lieferantenbewertung	43
5.1	Sourcing und Integration	47
5.1.1	Lieferantenauswahlkreis	50
5.1.2	Lieferantengutachten	53
5.1.3	Lieferantencoaching	55
5.1.4	Lieferantenakademie	56
5.2	Operative Zusammenarbeit	57
5.2.1	Prozessfähigkeit	59
5.2.2	Trend und Prognose	61
5.2.3	Gesamte Lieferantenbasis	62
5.2.4	Soft Facts	63
5.2.5	Gestuftes Bewertungsvorgehen mit Trend und Prognose	64
5.2.6	Watchlist	68
5.2.7	Lieferantenbewertung im Produktentstehungsprozess	71

5.3	Management von Risikoereignissen	74
5.4	Methoden der Lieferantenbewertung	79
6	Big Data und Datenqualität im Lieferantenmanagement	83
7	Lieferantenakte	93
8	Lieferantenlenkungsreis	97
9	Lieferantenprojekte	105
9.1	Lieferantenmanager	110
9.2	Lieferantenprozessanalyse	114
9.2.1	Vorbereitungsphase	114
9.2.2	Analysephase	118
9.2.3	Maßnahmenphase	125
9.2.4	Umsetzungsphase	127
10	Optimierung eigener Schnittstellenprozesse	131
11	Reporting	135
12	Nutzen und Prozesskostenpotenziale	139
13	Die Einführung von Total Supplier Management	149
13.1	Organisatorische Einbindung	150
13.2	Alternativen der Einführung von Total Supplier Management	152
13.2.1	Projektmanagement	153
13.2.2	Change Management	153
13.2.3	Pilotierung	155
13.2.4	Business Case	157
13.3	Zusammenfassung	160
Der Autor	163	
Index	165	

Vorwort

Neue Technologien, kurze Innovationszyklen und die zunehmende Digitalisierung von Produkten und Prozessen stellen heutige Unternehmen vor neue Herausforderungen. Zukünftige Geschäftsmodelle basieren zunehmend auf Informations- und Kommunikationstechnologien, Social Media, Big Data und vernetzten Systemen wie Industrie 4.0. Die ehemals eindeutige Branchenzugehörigkeit von Unternehmen löst sich auf. Damit verbunden ist auch ein Wandel der bestehenden Lieferantenstrukturen zu branchenübergreifenden Partnernetzwerken. Bereits heute wird bei Industrieunternehmen der größte Teil der Wertschöpfung von Lieferanten erbracht. Dieser Anteil externer Leistungserbringung ist weiter steigend und hat zur Folge, dass die Gestaltung und Steuerung der Lieferantenbasis einen zunehmend erfolgskritischen Faktor im Unternehmen darstellt. Heutige Zusammenarbeitsmodelle sind oft noch durch die Machtverhältnisse zwischen Abnehmern und Lieferanten geprägt. Die dabei entstehenden Reibungsverluste reduzieren den Unternehmenserfolg bis hin zur Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit. Zum Erfolgsfaktor werden Kooperationsmodelle wie Total Supplier Management mit einer durchgängigen und kostenoptimierten Steuerung der gesamten Lieferantenbasis. Das Resultat ist eine hohe Vernetzungsfähigkeit und Flexibilität des Unternehmens an der Schnittstelle zu den Lieferanten.

Eine effiziente Steuerung bestehender und zukünftiger Partnernetzwerke wird mit den konventionellen Methoden zunehmend schwieriger. Total Supplier Management ist ein ganzheitlicher Lösungsansatz, der im Unternehmen ein bereichsübergreifendes Lieferantenmanagement etabliert und so die volatilen Partnernetzwerke beherrschbar macht. Mit angepassten Unternehmensstrukturen und innovativen Methoden wird es möglich, die Risiken in der Supply Chain nachhaltig abzusichern. Eine durchgängige Lieferantenbewertung ist ein zentraler Bestandteil von Total Supplier Management, um so den Risiken in der komplex vernetzten Lieferantenlandschaft begegnen zu können. So können Leistungsdefizite an der Schnittstelle zwischen Lieferant und Abnehmer frühzeitig identifiziert und gemeinsam abgestellt werden. Eine wichtige Voraussetzung ist dabei ein erfolgreiches Datenmanagement. In den Unternehmen werden bereits viele Daten erfasst,

jedoch reicht deren Qualität oft nicht aus, um daraus Wissen für die Risikoprävention ableiten zu können. Viele Unternehmen betreiben deshalb oft ein vorrangig reaktives Risikomanagement, obwohl kaum einer bezweifelt, dass eine präventive und standardisierte Vorgehensweise im Lieferantenmanagement langfristig Vorteile bietet. Ein Grund hierfür sind auch die fehlenden Informationen über die entsprechenden Prozesskosten zur Steuerung der identifizierten Risiken.

Total Supplier Management ist ein workfloworientiertes Framework, das im Unternehmen bereits vorhandene und neue Prozesse und Methoden zu einem durchgängigen Lieferantenmanagement zusammenführt. Dieses Buch beschreibt die hierfür erforderlichen Bausteine und deren Zusammenspiel. Innovative Methoden, wie Prognosemodelle zur Lieferantenbewertung, werden detailliert in ihrer Funktionsweise und Anwendung beschrieben. Wege zur Etablierung von Total Supplier Management im Unternehmen werden dargestellt. Prozesskostenmodelle zeigen die Mehrwerte und Synergieeffekte durch das bereichsübergreifend abgestimmte Lieferantenmanagement auf. Dieses wird zum Erfolgsfaktor, da das gesamte Netzwerk effizient und kostenoptimal gesteuert wird. Wer hier den Nutzen gegenüber dem Aufwand erkennt, zeichnet sich langfristig als wettbewerbsfähiges und auch in einem dynamischen Umfeld erfolgreiches Unternehmen aus. Hierfür sind in allen Unternehmensbereichen, die mit der externen Leistungserbringung in Verbindung stehen, Veränderungen erforderlich. Die Beziehung zu den Lieferanten ist dabei zunehmend von einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit geprägt.

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
CD	Compact Disc
FMEA	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse
GHV	Geheimhaltungsvereinbarung
GIS	Global Information System
HD	Hard Disk
IT	Informationstechnologie
IV	Informationsverarbeitung
KTM	Kaufteilemanagement
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LE	Lieferantenentwicklung
Lft.	Lieferant
LM	Lieferantenmanagement
LOG	Logistik
LOP	Liste offener Punkte
LSV	Leistungsschnittstellenvereinbarung
PEP	Produktentstehungsprozess
PM	Projektmanagement
PPAP	Production Parts Approval Process
PPF	Produkt- und Prozessfreigabe
ppm	parts per million
QSV	Qualitätssicherungsvereinbarung
RQ	Reklamationsquote
SE	Simultaneous Engineering
SiBe	Sicherheitsbestand
TCO	Total Cost of Ownership
TLC	Total Landed Cost
WBZ	Wiederbeschaffungszeit

1

Einleitung

■ 1.1 Gliederung des Buches

Nach den einleitenden Kapiteln zum Thema Lieferantenmanagement werden in Kapitel zwei die grundlegenden Prinzipien von Total Supplier Management beschrieben. Hierzu zählen die Funktionsweise, Vernetzung und Wirksamkeit der einzelnen Bausteine eines durchgängigen Lieferantenmanagements.

Im dritten Kapitel werden die verschiedenen Lieferanten eines Unternehmens klassifiziert sowie die Notwendigkeit und Voraussetzungen für eine partnerschaftliche Lieferantenbeziehung erläutert.

Die verschiedenen Lieferantenklassen werden anhand entsprechender Risiken überwacht und gesteuert. Die für das Unternehmen relevanten Risiken werden im vierten Kapitel hergeleitet.

Nach der unternehmensspezifischen Festlegung der Lieferantenklassen und Risiken startet der Workflow von Total Supplier Management. Das fünfte Kapitel hat mit der Lieferantenbewertung den ersten Schritt des Workflows zum Inhalt. Dabei werden die verschiedenen Methoden der Lieferantenbewertung, die entlang der Supply Chain und des Produktlebenszyklus zum Einsatz kommen, beschrieben.

Das sechste Kapitel erläutert die Notwendigkeit und die Methoden einer abgesicherten Datenqualität, die eine entscheidende Voraussetzung für eine belastbare Lieferantenbewertung und zukünftige, weiterführende Bewertungsmethoden im Bereich des Big-Data-Managements sind.

Alle relevanten Daten und Informationen über die Lieferanten werden in der Lieferantenakte aufbereitet und gespeichert. Das siebte Kapitel führt zudem aus, wie die Lieferantenakte das benötigte Wissen über Lieferanten für die einzelnen Schritte im Workflow von Total Supplier Management generiert und bereitstellt.

Das Wissen über die aktuelle und zukünftige Leistungsfähigkeit der Lieferanten ermöglicht es dem Lieferantenlenkungsreis, über geeignete Verbesserungsmaßnahmen zu entscheiden. Die Abläufe, Besetzung und Methoden des Lieferantenlenkungsreis werden im achten Kapitel beschrieben.

Die verschiedenen Risiken führen zur Entscheidung und Durchführung von entsprechenden Lieferantenprojekten, deren Abläufe und Methoden im neunten Kapitel erläutert werden. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Rollenbeschreibung des Lieferantenmanagers, dessen Qualifikation eine erfolgreiche und nachhaltige Maßnahmenumsetzung bei kritischen Lieferanten sicherstellt.

Der letzte Schritt im Workflow von Total Supplier Management leitet aus den durchgeführten Lieferantenprojekten Optimierungen der eigenen Prozesse an der Schnittstelle zur Lieferantenbasis ab. Wie diese standardisiert hergeleitet und bewertet werden können, beschreibt das zehnte Kapitel.

Das hierarchische Reportingsystem, das alle betroffenen Unternehmensbereiche über die gesamten Aktivitäten des Lieferantenmanagements informiert, wird im elften Kapitel erläutert.

Ein Teilaspekt des Reportings ist die Darstellung des Nutzens von Total Supplier Management. Dies erfolgt im zwölften Kapitel durch die Beschreibung eines Modells zur Realisierung von Prozesskostenpotenzialen.

Im letzten Kapitel werden Alternativen zur Einführung eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements aufgeführt. Hierzu zählen der Einsatz von Change Management, Business Cases und die Pilotierung von Lieferantenprojekten bei kritischen Lieferanten. Durch diese Maßnahmen wird eine systematische und nachhaltige Etablierung von Total Supplier Management im Unternehmen sichergestellt.

■ 1.2 Lieferantenmanagement

Mit der steigenden Komplexität des Wertschöpfungsnetzwerkes vollzieht sich eine zunehmende Verschiebung der Produkt- und Prozessverantwortung auf die Lieferanten. Der wesentliche Aspekt ist dabei die zunehmende externe Wertschöpfung – der Umfang eines Produktes, den Unternehmen von Lieferanten zukaufen. Die externe Wertschöpfung liegt bei Industrieunternehmen derzeit bei durchschnittlich zwei Drittel des Produktwertes. Im Handel erfolgt die gesamte Wertschöpfung prinzipiell außerhalb des Unternehmens entlang der Supply Chain. Aber auch bei Dienstleistern und Versorgungsunternehmen ist die Verfügbarkeit der zum Geschäftsbetrieb erforderlichen Komponenten unabdingbar. Somit ist für die Unternehmen die effiziente Steuerung ihrer Lieferantenbasis erfolgsentscheidend. Insbesondere Unternehmen, welche bei einer hohen externen Wertschöpfungstiefe komplexe Produkte und Dienstleistungen anbieten, unterliegen einer hohen Abhängigkeit gegenüber ihren Lieferanten. Zudem führt die stetig wachsende Wettbewerbsintensität im globalen Umfeld zu immer schlankeren Supply Chains. Folglich wachsen die Auswirkungen von Störungen im Wertschöpfungs-

netz, wobei sich die verfügbare Reaktionszeit dramatisch verkürzt. Die Geschwindigkeit, mit welcher drohende Störungen identifiziert sowie zielgerichtete Gegenmaßnahmen implementiert werden, wird somit zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Besonders bei der Identifikation drohender Störungen verlieren heute jedoch viele Unternehmen wertvolle Zeit.

Die fortschreitende Auslagerung der Wertschöpfung führt zu einer Vielzahl von Risiken entlang der Supply Chain. Die Notwendigkeit eines Lieferantenrisikomanagements ist somit die Folge aus der zunehmenden Vernetzung der Supply-Chain-Tätigkeiten zwischen verschiedenen, global agierenden Branchen. Dabei entspricht die heutige Steuerung der Wertschöpfungskette nicht den Anforderungen einer gestiegenen externen Leistungserbringung. Die zunehmende Abhängigkeit vom Lieferanten im globalen Umfeld erfordert eine kooperative Zusammenarbeit in der Supply Chain, sodass Reibungsverluste minimiert und gemeinsame Potenziale ausgeschöpft werden können. Die daraus hervorgehende Wechselbeziehung setzt zur Steuerung der externen Leistungserbringung konsequent den Einsatz von durchgängigen Organisationsstrukturen, Prozessen und Methoden voraus. Dies macht ein Umdenken in fast allen, an der externen Wertschöpfung beteiligten, Unternehmensbereichen erforderlich. Ein ganzheitliches Lieferantenrisikomanagement ist die Basis für eine effiziente Zusammenarbeit mit den Lieferanten in einem global vernetzten Wertschöpfungssystem.



Der Unternehmenserfolg hängt maßgeblich von der externen Leistungserbringung und dem Innovationsbeitrag durch Lieferanten ab.

Der traditionelle Einkauf definiert sich durch den Fokus auf Materialkosten und Einstandspreise. Einkaufsziele sind somit weitgehend material- bzw. produktbezogen und berücksichtigen unter anderem Zahlungskonditionen und Ratioeffekte. Unter Versorgungssicherheit wird die Absicherung der Verfügbarkeit von Rohstoffen, Teilen und Dienstleistungen gesehen, ohne den hierfür benötigten Aufwand monetär vollständig zu bewerten.



Die effiziente Gestaltung und Steuerung der Supply Chain bietet enorme Chancen.

Für das Unternehmensergebnis wird die Beschaffung von Komponenten und Systemen zu günstigen Konditionen auch zukünftig von großer Bedeutung sein. Aufgrund der steigenden Komplexität der Partnernetzwerke liegen die weitaus höheren Potenziale jedoch in einer effizienten Gestaltung und Steuerung der Supply Chain. Industrieunternehmen kaufen heute durchschnittlich 69 Prozent ihrer Wertschöpfung zu, wie auch Bild 1.1 verdeutlicht [Statista 2018]. Die Herstellung

technologisch anspruchsvoller Produkte, bei sinkender interner Wertschöpfungstiefe, zwingt den Einkauf daher, neben den Materialkosten auch die Steuerungs- und Prozesskosten der Supply Chain zu betrachten.

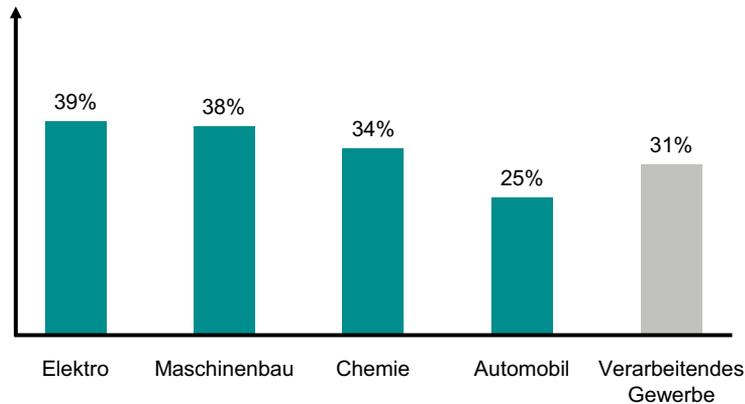


Bild 1.1 Externe Wertschöpfungstiefe in verschiedenen Branchen [Statista 2018]

1.2.1 Anforderungen an ein modernes Lieferantenmanagement

Das heutige Lieferantenmanagement ist in den Unternehmen eher reaktiv ausgerichtet. Ein präventiver Ansatz und eine standardisierte Koordination aller betroffenen Unternehmensbereiche sind selten vorhanden. Doch aufgrund des gestiegenen Anteils der externen Leistungserbringung gilt es, die Steuerung der Lieferantenbasis effizienter zu gestalten, da genau dies mittlerweile erfolgsentscheidend ist. Dies gilt für Unternehmen mit komplexen Produkten und einer hohen externen Leistungserbringung in besonderem Maße. Attraktive Produkte entstehen heute durch die Kombination neuer und vorhandener Technologien (z. B. Smartphones). In diesem Zuge ergeben sich neuartige Leistungsumfänge und führen zu anderen Formen der Zusammenarbeit und neuen Geschäftsmodellen. So entstehen beispielsweise neue Mobilitätskonzepte durch die Verschmelzung der Automobilindustrie mit der Informations- und Kommunikationsindustrie, die wiederum zu neuen branchenübergreifenden Kooperationsmodellen zwischen Abnehmern und Lieferanten führen.



Die heutige Steuerung der Supply Chain entspricht nicht den Anforderungen einer gestiegenen externen Leistungserbringung.

Ein modernes Lieferantenmanagement zeichnet sich nicht ausschließlich durch die Steuerung der operativen Leistungserbringung der Lieferanten aus. Insbesondere müssen die laufenden Veränderungen in der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung berücksichtigt werden. Die Wertschöpfung und Technologieinnovationen verschieben sich immer mehr zum Lieferanten. In einem globalen Partnernetzwerk wird die Abhängigkeit einzelner Unternehmen voneinander auch zukünftig weiter steigen, da nur durch eine branchenübergreifende Zusammenarbeit die Verfügbarkeit der benötigten Produktionsfaktoren und Technologien sichergestellt werden kann. Diese Trends sind nicht neu und lassen sich schon seit einiger Zeit beobachten. Trotz dieser Entwicklung sind heutige Zusammenarbeitsmodelle immer noch von den traditionellen Machtverhältnissen zwischen Abnehmern und Lieferanten geprägt.

Die heute noch aktuellen Zusammenarbeitsmodelle zwischen Unternehmen und ihren Lieferanten sind von "Machtkämpfen" in Bereichen wie Preis oder Vertragskonditionen dominiert. Damit entspricht die gegenwärtige Steuerung der globalen Beschaffungsnetze häufig nicht den aktuellen Anforderungen einer gestiegenen externen Leistungserbringung. Daraus resultieren Reibungsverluste, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit und damit die Gewinne bei Abnehmern und Lieferanten gefährden.



Bauen Sie Ihr Lieferantenmanagement auf Kooperation auf.

Bild 1.2 zeigt, dass Unternehmen ihre Organisation in der Vergangenheit auf die ehemalige Verteilung zwischen interner und externer Wertschöpfung abgestimmt hatten. Eine Anpassung an die heutigen Gegebenheiten hat jedoch kaum stattgefunden. So haben in den letzten Jahren die Ressourcen an der Schnittstelle zur Lieferantenbasis (z. B. Einkäufer und Qualitätsingenieure) nicht proportional zur Steigerung der externen Wertschöpfung zugenommen. Vielmehr wurde eine ABC-Klassifizierung von Lieferanten durchgeführt, was eine unzureichende bis fehlende Steuerung von B- und C-Lieferanten zur Folge hat. Das Ergebnis sind instabile Wertschöpfungssysteme, da bereits vermeintlich weniger wichtige Beschaffungsumfänge zu Ausfällen in den heutigen, komplexen Geschäftsmodellen führen können. Aber auch mit einer Aufstockung der Ressourcen allein kann der steigenden externen Wertschöpfung nicht begegnet werden. Vielmehr sind die Organisation, die Prozesse und die Methoden den neuen Herausforderungen anzupassen.

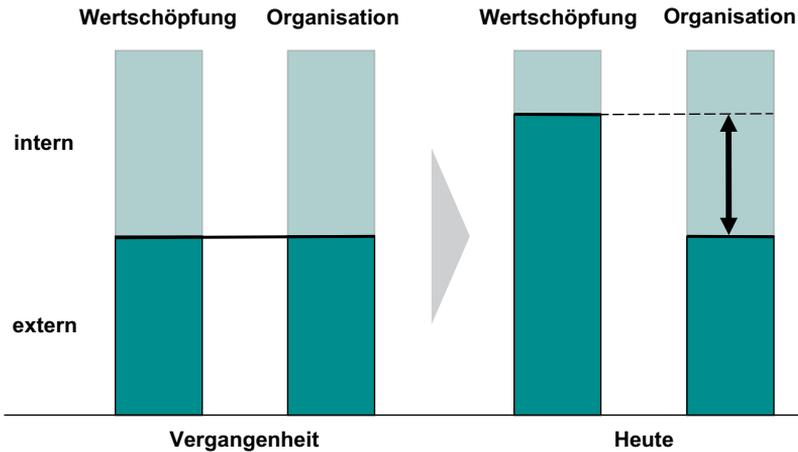


Bild 1.2 Unzureichende Anpassung der Organisation an die veränderte, externe Wertschöpfung

1.2.2 Trends im Lieferantenmanagement

Aufgrund der Tendenz zu einer zunehmend hohen externen Wertschöpfung sind die Trends in den Bereichen Beschaffung und Lieferantenmanagement für Industrieunternehmen erfolgskritisch.



Nur wer in der Lage ist, Trends frühzeitig zu erkennen und für sich zu nutzen, ermöglicht sich entscheidende Wettbewerbsvorteile aus betriebswirtschaftlicher und technologischer Sicht.

Bild 1.3 zeigt, dass dem Trend zur Forderung nach messbaren und dokumentierten Ergebnisbeiträgen des Einkaufs zum Unternehmenserfolg die größte Bedeutung beigemessen wird. Den Wandel der Rolle des Einkaufs vom Materialbeschaffer hin zum Gestalter von Wertschöpfungsnetzwerken sieht ebenso die Mehrzahl der Unternehmen als wichtig an. Daher wird die Notwendigkeit von messbaren Kennzahlen zur Steuerung und Gestaltung von Netzwerken vom Großteil der Unternehmen auch erkannt. Dies spiegelt sich auch in der großen Anzahl von Projekten zur Steigerung der Effizienz sowie der Messbarkeit von Beschaffungsprozessen wider, die derzeit in den Unternehmen zunehmend durchgeführt werden. Dennoch fehlen oftmals noch entsprechende Abläufe und Strukturen, um den Ergebnisbeitrag des Einkaufs vollständig erfassen und effizient bewerten zu können.

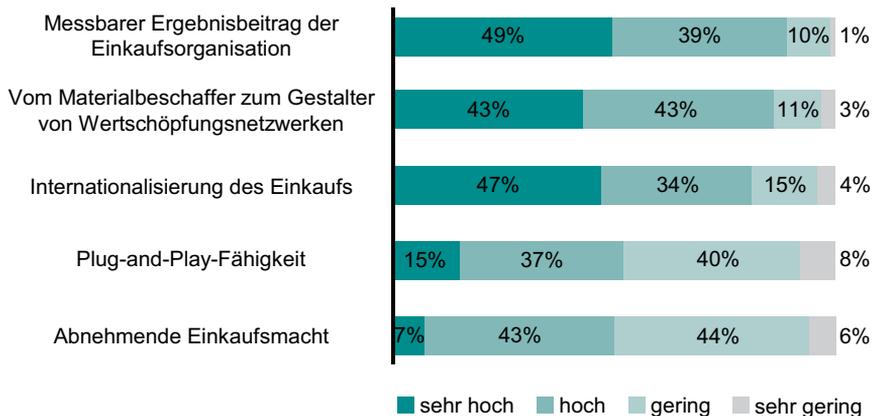


Bild 1.3 Relevanz der aktuellen Trends im Lieferantenmanagement [TSM Studie 2016]

Die beschriebenen Trends in Beschaffung und Lieferantenmanagement erfordern eine entsprechende Ausrichtung der Unternehmen. Ein modernes und ganzheitliches Lieferantenmanagement kann die beschriebenen Trends für das Unternehmen absichern. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass Unternehmen, die dem Trend einer Einkaufsorganisation zur Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken folgen, ihr Lieferantenmanagement überdurchschnittlich partnerschaftlich und nachhaltig gestalten werden.



Je stärker sich ein Unternehmen von Trends betroffen sieht, desto höher muss die Effizienz des Lieferantenmanagements sein.

Wer also die Bedeutung der Trends erkannt hat, wird entsprechende Maßnahmen in seinem Unternehmen ergreifen und die Bausteine eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements umsetzen. Viele Unternehmen haben die Relevanz der Trends erkannt, es jedoch noch nicht geschafft, ausreichende Maßnahmen für ihr Lieferantenmanagement zu ergreifen. Perspektivisch haben diese Unternehmen jedoch eine gute Chance, ihre Effizienz zu steigern, da sie die Notwendigkeit, ein modernes Lieferantenmanagement einzuführen, erkannt haben.

Total Supplier Management beschreibt ein Kooperationsmodell an der Schnittstelle zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen und den Lieferanten, das durch seinen ganzheitlichen Ansatz im Unternehmen ein effizientes Lieferantenmanagement etabliert. Dies wird zum Erfolgsfaktor, da das gesamte Netzwerk effizient und kostenoptimal gesteuert wird. Dies erfordert eine gute Vernetzungsfähigkeit und eine hohe Flexibilität des Unternehmens an der Schnittstelle zur Lieferantenbasis. Jedoch wird nur von rund der Hälfte der Unternehmen die Notwendigkeit einer flexiblen Gestaltung der Lieferantenschnittstelle als relevant an-