

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-Themen-seite 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.

Deutschlands wichtigste Handelspartner Volumen des Außenhandels 2020 (in Mrd. Euro)

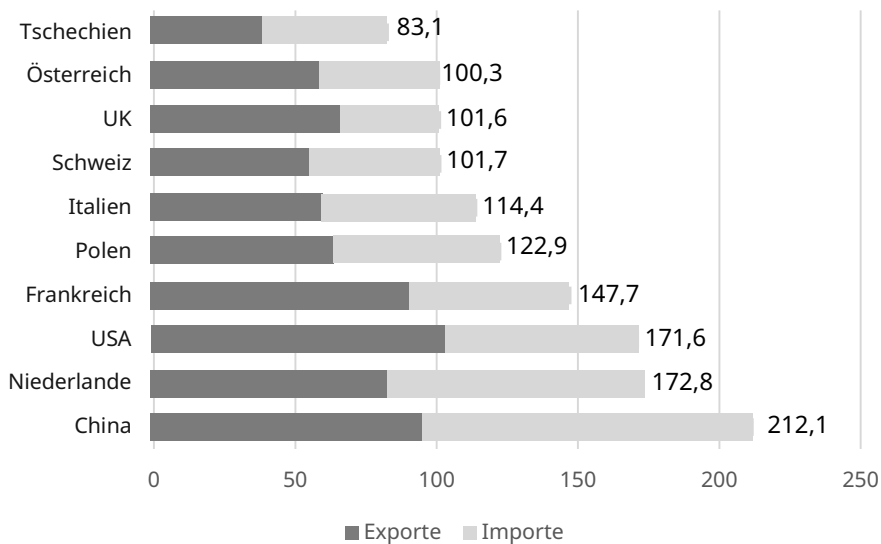


Bild 1.1 Die wichtigsten Handelspartner für Deutschland in 2020 (Statista, Statistisches Bundesamt 2021)



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).

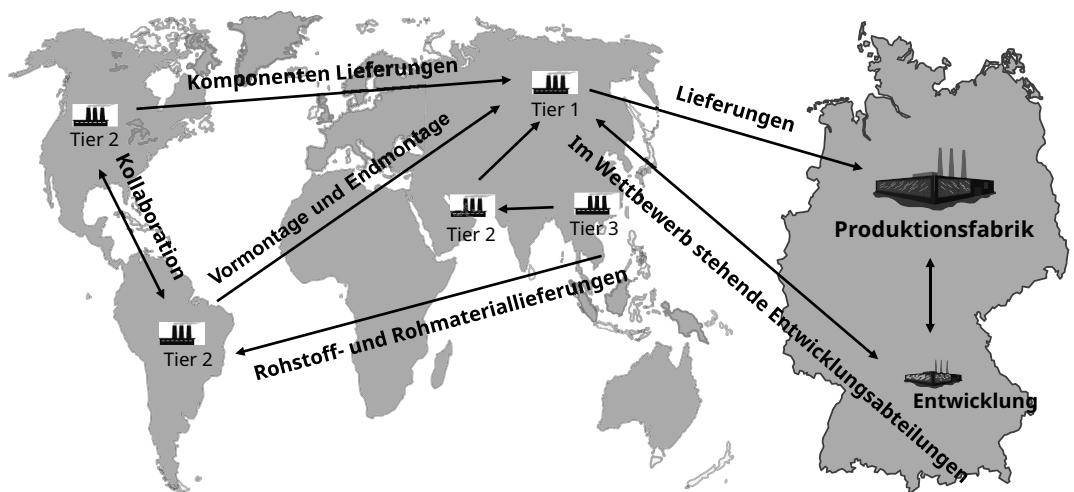
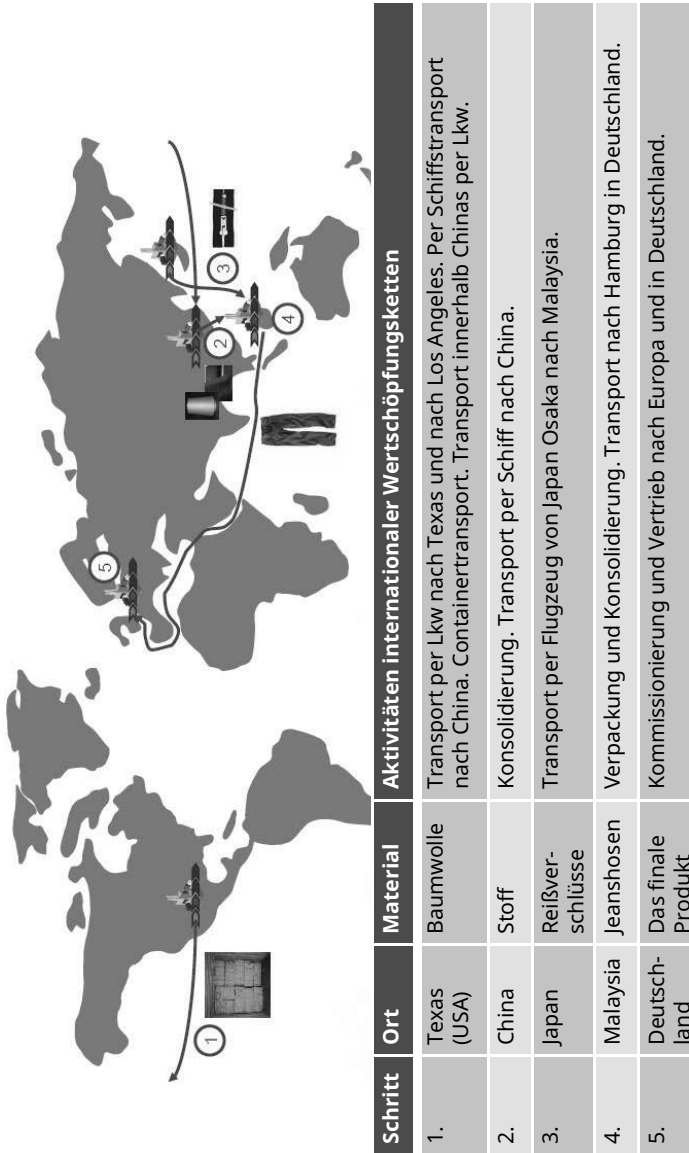


Bild 1.2 Globale Wertschöpfungsnetzwerke im Wettbewerb

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 fertigenäht 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.

**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/lieferanten-management.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. Bislang wenig Risikoprävention in der Supply Chain, in: *BME*. Abgerufen am 28.9.2020. <https://www.bme.de/bislang-wenig-risikoprävention-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.
- Heß, G.; Laschinger, M.: (2019) *Strategische Transformation im Einkauf*. Springer, Wiesbaden.
- Hofbauer, G.; Mashhour, T.; Fischer, M.: (2016) *Lieferantenmanagement: Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung*. DeGruyter Oldenbourg, Berlin.
- ICC: (2021) *International Chamber of Commerce (ICC). Incoterms der ICC*. Abgerufen am 21.10.2021. <https://www.iccgermany.de/standards-incoterms/incoterms-2020-in-der-uebersicht/>.
- Johnson, G.: (2018) *Strategisches Management: Eine Einführung (Pearson Studium – Economic BWL)*. Pearson, London.
- Jung, K. P.: (2017) Miebach-Studie: Outsourcing liegt international im Trend. 06. September 2017. In: *Deutsche Verkehrszeitung*. Abgerufen am 18.10.2021. Miebach-Studie: Outsourcing liegt international im Trend – DVZ.

- Kalkowsky, M.: (2004) *Nur Porsche hat das Lean Management begriffen: Interview with Prof. D. Jones*. Produktion. 31, 16.
- Kleemann, F. C.; Glas, A. H.: (2020) *Einkauf 4.0*. Springer, Wiesbaden.
- Schupp, F.; Wöhner, H.: (2017) *Digitalisierung im Einkauf*. Springer, Wiesbaden.
- Statista (2020). *Rangfolge der wichtigsten Handelspartner Deutschlands nach Wert der Exporte im Jahr 2020*. Abgerufen am 20.10.2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2876/umfrage/rangfolge-der-wichtigsten-handelspartner-deutschlands-nach-wert-der-exporte/>.
- Statistisches Bundesamt: (2021) *Außenhandel Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland*. Destatis. Statistisches Bundesamt. https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Aussenhandel/Tabellen/rangfolge-handelspartner.pdf?__blob=publicationFile.
- Van Weele, A.; EBig, M.: (2017) *Strategische Beschaffung. Grundlagen, Planung und Umsetzung eines integrierten Supply Management*. Springer, Wiesbaden.

2

Lieferantenmanagement als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie

■ 2.1 Abgrenzung des Lieferantenmanagements zum Einkauf

Das Lieferantenmanagement ist in der Betriebswirtschaft kein neues Feld, wird jedoch in der Praxis häufig als Teilbereich der Beschaffung oder des Einkaufs angesehen. Das Lieferantenmanagement

- befasst sich mit der gesamtheitlichen Planung, Ausgestaltung und Verbesserung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung auf operativer und strategischer Basis (Büsch 2019). In diesem Kontext müssen Lieferantenstrategien entwickelt und Lieferantenportfolios aufgebaut und erhalten werden, dessen Mitglieder sich durch Kontinuität, Leistungsfähigkeit und Lieferbereitschaft auszeichnen.
- muss ferner präventive Werkzeuge und Prozesse implementieren, um Lieferantennetzwerke ideal und flexibel zu steuern (Hofbauer, Mashhour & Fischer 2016).
- muss vorbeugend und präventiv mit Lieferantennetzwerken zusammenarbeiten, um einen reibungslosen Ablauf innerhalb der Beschaffung zu gewährleisten.



Präventivmaßnahmen sind vorausschauende und proaktive Maßnahmen des Lieferantenmanagements, um vermeintliche Risiken in Bezug auf Qualitätseinbußen, Preisanstiege, Lieferausfälle, Insolvenzen, Nachhaltigkeitsverstöße oder technischen Nichterfüllungen zu vermeiden.

In den meisten Unternehmen ist das Lieferantenmanagement jedoch noch reaktiv und passiv ausgerichtet. Doch finden sich zunehmend auch präventive Ansätze, da aufgrund der gestiegenen externen Leistungserbringung eine effiziente und präventive Steuerung der Lieferantenbasis mittlerweile erfolgsentscheidend ist. Das Lieferantenmanagement muss als Wertgestalter eine erheblich größere Rolle bei der innerbetrieblichen Koordination und der Steuerung der Lieferantenbasis über

den gesamten Produktlebenszyklus spielen. Das Management der Lieferanten übernimmt daher die zentrale Schlüsselrolle durch die Integration aller Funktionen und Abteilungen als Primärfunktion.

Das Lieferantenmanagement zählt zu den Abteilungen, die einen strategischen Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen darstellen. In der originären Wertekette, die Porter entwickelt hat, stellt die Beschaffung noch eine Sekundär- bzw. Unterstützungsfunktion dar. Die Wertschöpfungskette setzt sich aus den einzelnen Wertaktivitäten und der Gewinnmarge zusammen. Wertaktivitäten sind Tätigkeiten, die zur Herstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung erbracht werden. Der Gewinn ist der Unterschied zwischen dem Ertrag, den dieses Produkt erbringt, und den eingesetzten Ressourcen.

Bild 2.1 zeigt das Grundmodell der Wertschöpfungs- oder Wertekette nach Porter. Primäraktivitäten sind die Tätigkeiten, die einen direkten wertschöpfenden Beitrag zur Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung liefern, darunter auch das Lieferantenmanagement. Im veränderten Modell stellen das Lieferantenmanagement, die Entwicklung, die Produktion, Marketing, Vertrieb und Kundenservice Primärfunktionen dar (Helmold & Terry 2021). Unterstützungsaktivitäten sind Tätigkeiten, die für die Ausübung der primären Aktivitäten die notwendige Voraussetzung sind. Sie liefern somit einen indirekten Beitrag zur Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung. Im modifizierten neu aufgestellten Modell sind das Informationsmanagementsysteme (IMS), Finanzen und Controlling (F & C), Humanressourcenmanagement (HRM) und Transport und Logistik (T & L) (Helmold & Terry 2021).

Neben dem Lieferantenmanagement gibt es in den meisten Unternehmen eine Einkaufsfunktion (oder Beschaffungsfunktion), die mit dem Lieferantenmanagement vernetzt und integriert ist. Der Einkauf umfasst in diesem Kontext die Summe aller operativen und strategischen Tätigkeiten eines Unternehmens, die im Rahmen der Beschaffung von Werkstoffen, Waren, Betriebsmitteln und Dienstleistungen durchzuführen sind.

Das Einkaufsspektrum eines Unternehmens bzw. die daraus abgeleiteten Warengruppen lassen sich differenzieren als direkte und indirekte Bedarfe. Der direkte Einkauf beschreibt die Beschaffung von Materialien, die direkt ins Endprodukt einfließen, und bildet in den meisten Unternehmen das Kerngeschäft im Einkauf. Auch die Einkaufsfunktion unterliegt einer kontinuierlichen Transformation hin zu einer unternehmerischen und strategischen Querschnittsfunktion als Schnittstelle zu externen Wertschöpfungspartnern und Lieferanten (Heß & Laschinger 2019). Im produzierenden Gewerbe und in der Industrie machen direkte Materialien oft 70 % bis 80 % des Gesamteinkaufsvolumens aus (Outsourcing) (Jung 2017).