

# Spend Analytics als Grundlage für Lieferantenrisikomanagement



---

## Inhalt

- 2 Spend Analytics als Grundlage für Lieferantenrisikomanagement
  - 2 Erhöhtes Lieferantenrisiko
  - 2 Vorgehensweise zur Ermittlung von Lieferrisiken
  - 4 Taktische Reduzierung von Lieferrisiken
- 

## Spend Analytics als Grundlage für Lieferantenrisikomanagement

Die Verwaltung von Beschaffungsrisiken beschäftigt nicht nur zahlreiche Betriebs- und Beschaffungsmanager. Sie wird inzwischen auch von den meisten leitenden Betriebs- und Finanzmanagern globaler Unternehmen als strategisches Handlungsfeld aufgefasst.

Viele Beschaffungsabteilungen sind sicherlich mit Fallstudien zu Lieferantenrisiken vertraut. Ein gutes Beispiel für Risikomanagement in der Beschaffung war der Brand, der im Jahr 2000 eine Fertigungsanlage für elektronische Komponenten in New Mexico zerstörte. Die Anlage belieferte sowohl Nokia als auch Ericsson. Die unterschiedlichen Reaktionen der beiden Unternehmen auf das Ereignis und seine Auswirkungen auf die Geschäfte zeigen, dass eine Überwachung und Steuerung von Lieferrisiken deutliche Vorteile bietet. Nokia reagierte umgehend und sicherte sich Komponenten auf dem Markt. Ericsson hingegen hatte erhebliche Lieferprobleme und musste Umsatzeinbußen von rund 390 Millionen USD verkraften. Die bezeichnendste Folge dieses Ereignisses war vermutlich der damit verbundene Verlust von Marktanteilen an Nokia.<sup>1</sup>.

Diese kurze Fallstudie zeigt den Bedarf an einer proaktiven Steuerung von Lieferrisiken, das Risiko welches entsteht wenn Lieferanten die erforderlichen Materialien nicht bereitstellen können um die Fertigungsanforderungen und Erwartungen des Kunden zu erfüllen - und den richtigen Umgang mit den Konsequenzen. Aufgrund dieser zwingenden Notwendigkeit wird im Folgenden eine bewährte dreistufige Vorgehensweise vorgestellt, welche dabei unterstützt einzelne Ursachen für Lieferrisiken zu identifizieren, diese Ursachen zu priorisieren und genaue Pläne zu implementieren, um die Gefahr zukünftiger Lieferrisiken einzudämmen. Diese Vorgehensweise, die auf der Analyse aller Ausgaben basiert, wird von Beschaffungsmanagern zahlreicher Fortune-2000-Unternehmen erfolgreich eingesetzt.

## Erhöhtes Lieferantenrisiko

Lieferketten sind aufgrund der zahlreichen parallelen Liefer- und Informationsströme äußerst komplex. Diese müssen sicherstellen, dass Produkte in der richtigen Menge kosteneffizient an den richtigen Ort geliefert werden. Seitdem Unternehmen die Fertigung in Niedrigkostenländer verlagern, sind ihre Lieferketten sogar noch länger und komplexer geworden. In der Halbleiterbranche zum Beispiel ist es nicht ungewöhnlich, dass ein Chip in drei verschiedenen asiatischen Ländern hergestellt, getestet und verpackt wird, bevor er an einen Händler in den USA versandt wird. Die Herausforderungen bei der Planung, Koordinierung und Logistik einer solchen Lieferkette sind beträchtlich. Die Entwicklung effizienterer Liefernetze erschwert die Situation zusätzlich, da heute nur noch wenig Pufferbestand vorgesehen ist. In einer solchen Umgebung können kleine Veränderungen wie geringere Fertigungsmargen, Verzögerungen bei der Zollabfertigung, Probleme mit dem Personal oder Extremwetterereignisse zu Schwierigkeiten mit dem Nachschub führen. Kürzere Produktlebenszyklen sind ein weiterer Faktor, da sich der Lieferantstamm kontinuierlich verändert, wenn neue Lieferanten Teil der Lieferkette werden und andere Anbieter ausscheiden. Neue Lieferanten haben oft nicht einmal Zeit, eine stabile Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen aufzubauen, bevor sie deutlich größere Mengen produzieren müssen. Wenn Produktzyklen immer kürzer werden und der Anteil der Gewinne, der in den ersten Monaten nach Einführung eines neuen Produkts erzielt wird, zunimmt, kann ein kurzer Lieferausfall die gesamte Rentabilität eines Produkts in Frage stellen.

## Vorgehensweise zur Ermittlung von Lieferrisiken

Die folgende dreistufige Vorgehensweise hat sich bei zahlreichen globalen Unternehmen bewährt und sorgt für eine effektive Erkennung von Lieferrisiken in großen und mittelständischen Unternehmen:

**Schritt 1: Risiko ermitteln:** Ausgabenanalysen dienen als Ausgangspunkt für die Ermittlung der Ursachen möglicher Lieferrisiken bei zentralen Komponenten. Dabei wird genau untersucht, wer für was wie viel Geld ausgibt. Auch wenn Ausgabenanalysen vor allem zur Ermittlung und Nutzung von Einsparpotenzialen dienen, indem der Lieferantstamm rationalisiert oder unnötige Ausgaben reduziert werden, stellen sie auch wichtige Informationen zur Erkennung von Lieferrisiken bereit. Ausgabenanalysen weisen zum Beispiel auf Komponenten hin, für die

es nur eine Bezugsquelle gibt oder die vor allem von einem Anbieter bezogen werden, der gerade Konkurs angemeldet hat. Mithilfe wertvoller Informationen aus den Ausgabenanalysen können Einkaufsmanager Komponenten schnell erkennen, die ein hohes Lieferisiko darstellen können, wenn es Probleme mit einem bestimmten Lieferanten, in einer Region oder bei einem Lieferkanal gibt. Eine solche Analyse hilft jedoch nicht nur bei der Ermittlung von Lieferisiken, sondern bietet auch einen Kontext für die Priorisierung von Risiken anhand von Kategorien wie Ausgabepositionen, Wichtigkeit der Komponente und weitere Bezugsquellen für diese Komponente. Im Folgenden sehen Sie eine Liste mit möglichen Ursachen für Lieferisiken, die Beschaffungsmanager im Rahmen von Ausgabenanalysen identifiziert haben:

- Komponenten, die von Lieferanten bezogen werden und finanzielle Risiken bergen
- Komponenten, die nur von einem Lieferanten oder nur aus einer Region bezogen werden
- Lieferanten von Standardteilen und Komponenten, die mit schwankenden Währungen Probleme haben
- Lieferanten von extrem spezialisierten Komponenten oder Dienstleistungen, die den Pool möglicher Anbieter einschränken und für Abhängigkeit sorgen
- Komponentensegmente, in denen sich die Technik rasch verändert, sowie die Lieferanten dieser Komponenten (z. B. das Risiko, dass diese Lieferanten nicht mehr in Forschung und Entwicklung investieren und somit hinter die Konkurrenz zurückfallen)
- Wichtige Lieferanten, die über eine Monopol- oder Oligopolstellung verfügen und darum schwierige Verhandlungspartner sind
- Lieferanten, die eine unverhältnismäßig große Bedeutung für Produktkosten oder Kundendienst haben, können ebenfalls ein Lieferisiko darstellen

**Schritt 2: Risiken priorisieren:** Nachdem die Ausgabenanalyse Führungskräften Transparenz über das Einkaufsvolumen risikobehafteter Komponenten geliefert hat, können What-if-Analysen durchgeführt und die Auswirkungen eines Lieferisikos für jene Komponente quantifiziert werden. Zum Beispiel kann der Einkauf mithilfe umfassender Informationen zu Einkaufsvolumen und Terminkursvereinbarungen eine Kostensensibilitätsanalyse für Komponenten durchführen, bei denen er ein Preisvolatilitätsrisiko sieht, und deren Auswirkungen auf die Produktrentabilität berechnen. Darüber hinaus können Einkäufer What-if-Analysen für

Komponenten durchführen, die aus geopolitisch sensiblen Regionen geliefert werden, und deren Auswirkungen auf Kundenlieferungen und Umsatz quantifizieren. Auf Grundlage solcher detaillierter Analysen sind sie nun in der Lage, Komponenten oder Warengruppen zu identifizieren, deren Lieferprobleme die größten Auswirkungen auf das Unternehmen hätten, um daraus priorisiert abzuleiten.

**Schritt 3: Maßnahmen für priorisierte Risiken ableiten:** Nach Erstellung einer mit Prioritäten versehenen Liste der verschiedenen Komponenten, welche die Lieferisiken für das Unternehmen aufzeigt, können Einkäufer nun geeignete Maßnahmen ergreifen. Zu den Optionen gehören:

- **Risiko vermeiden oder eliminieren:** Hierzu werden in der Regel Verfahren wie die Suche nach einer zweiten Lieferquelle, die Umgestaltung der Lieferkette für eine rasche Anwendung von „Plan B“ oder die Erstellung von Terminkursvereinbarungen verwendet. Die Implementierung dieser Strategien erfordert jedoch Zeit, sodass das Unternehmen kurzfristig weiter mit dem Risiko leben muss.
- **Risiko mindern:** Wenn die Kosten für die Eliminierung eines Lieferisikos deutlich höher sind als die sich daraus ergebenden Vorteile, können Beschaffungsmanager Verfahren implementieren, um das Risiko auf ein angemessenes Maß zu mindern: Hierbei handelt es sich um eine der beliebtesten Strategien zur Bewältigung von Lieferisiken. Mehr Details zu solchen Verfahren finden Sie im folgenden Abschnitt.
- **Risiko teilen:** In manchen Fällen, in denen die Risikowahrscheinlichkeit sehr gering ist, die Auswirkungen auf das Unternehmen jedoch groß (oder manchmal auch lähmend) sind, ist es strategisch sinnvoll, das Risiko mit einem Partner zu teilen. Solch eine Situation könnte eintreten, wenn ein Erdbeben oder Feuer einen wichtigen Lieferkanal unterbricht. Beispiele für einen Ansatz zur Risikoteilung wären der Kauf einer Versicherung für Lieferausfälle (finanzieller Ansatz) oder die Auslagerung des betreffenden Teils der Lieferkette an einen großen Vertragshersteller (betrieblicher Ansatz).
- **Risiko behalten:** In manchen Situationen, besonders wenn die Risikowahrscheinlichkeit klein und die Auswirkungen auf das Unternehmen gering sind, akzeptieren Beschaffungsmanager das Lieferisiko und erstellen intern sowie gemeinsam mit den Gesellschaftern Pläne und Budgets für den Umgang damit.

## **Taktische Reduzierung von Lieferrisiken**

Es gibt verschiedene Techniken, mit denen der Einkauf Lieferrisiken taktisch reduzieren oder mindern kann. Einige Unternehmen verschaffen sich zum Beispiel Spielraum, indem sie ein wenig mehr produzieren, als wahrscheinlich verkauft wird. So entstehen in der Lieferkette hilfreiche Puffer. Viele Unternehmen entscheiden sich für den Weg, leicht höhere Inventarkosten in Kauf zu nehmen, indem sie ein Just-in-Case-Inventar implementieren, das zusätzlichen Bestand an praktisch allen Rohmaterialien oder Teilen umfasst, die bei der Fertigung verwendet werden. Ein weiterer beliebter Ansatz ist es, sich die Möglichkeit der Auftragsbeschleunigung offen zu halten, bei der für eine schnellere Versandmethode in letzter Minute bezahlt wird. Manche Unternehmen gehen noch weiter und reservieren zusätzliche Kapazitäten in der Fertigungslinie oder bei ihrem Vertragshersteller bzw. Vertreiber, um nach einer Störung eine schnelle Produktion weiterer Einheiten gewährleisten zu können. Andere Unternehmen implementieren eine duale Beschaffungsstrategie und kaufen bei zwei verschiedenen Lieferanten, die bevorzugt zwei unterschiedliche Standorte haben. In einem solchen Modell werden Zuweisungsregeln erstellt, um neue Lieferanten in die Lieferkette einzubinden. Alternativ zu der „Dual-Sourcing-Strategie“ können Unternehmen Teile und Materialien von einem Lieferanten mit mehreren und auf verschiedenen Standorten verteilten Anlagen beziehen. Entweder lassen sich dann die Waren aus beiden Standorten nutzen oder es wird sichergestellt, dass die Fertigung bei Problemen schnell an einen zweiten Standort verlagert werden kann.

Unabhängig vom Ansatz zur Risikominderung müssen zur Bewältigung der Lieferrisiken zunächst die entsprechenden Ursachen ermittelt und priorisiert werden. Ausgabenanalysen sind der richtige Ausgangspunkt für eine solche Untersuchung und bieten den nötigen Kontext zur Erkennung von Risikoquellen. Nachdem die Ursachen von Lieferrisiken identifiziert und priorisiert wurden, können spezifische Maßnahmen ergriffen werden, um diese Risiken zu eliminieren, zu reduzieren, zu teilen oder zu akzeptieren.



---

© Copyright IBM Corporation 2012

IBM Deutschland GmbH  
IBM-Allee 1  
71139 Ehningen  
ibm.com/de

IBM Österreich  
Obere Donaustraße 95  
1020 Wien  
ibm.com/at

IBM Schweiz  
Vulkanstrasse 106  
8010 Zürich  
ibm.com/ch

Oktober 2012

IBM, das IBM Logo, ibm.com und Emptoris sind Marken oder eingetragene Marken der International Business Machines Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Sind diese und weitere Markennamen von IBM bei ihrem ersten Vorkommen in diesen Informationen mit einem Markensymbol (® oder ™) gekennzeichnet, bedeutet dies, dass IBM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Informationen Inhaber der eingetragenen Marken oder der Common-Law-Marken (common law trademarks) in den USA war. Diese Marken können auch eingetragene Marken oder Common-Law-Marken in anderen Ländern sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Der Inhalt dieser Dokumentation dient nur zu Informationszwecken. Obwohl die in dieser Dokumentation enthaltenen Informationen auf ihre Vollständigkeit und Genauigkeit hin überprüft wurden, wird sie auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf „as-is“-Basis) ohne jegliche Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus basieren diese Informationen auf der aktuellen Produktplanung und -strategie von IBM, die sich jederzeit ohne Vorankündigung ändern kann. IBM übernimmt keine Haftung für irgendwelche Schäden, die aus der Nutzung dieser oder einer anderen Dokumentation entstehen oder damit in Zusammenhang stehen. Aus dem Inhalt dieser Dokumentation können kein Gewährleistungsanspruch oder andere Anforderungen an IBM (oder seine Lieferanten oder Lizenzgeber) abgeleitet werden, noch kann der Inhalt eine Änderung der Bedingungen der geltenden Lizenzvereinbarung, der die Nutzung der IBM Software unterliegt, bewirken.

Hinweise auf Produkte, Programme oder Dienstleistungen von IBM bedeuten nicht, dass IBM beabsichtigt, diese in allen Ländern zur Verfügung zu stellen, in denen IBM tätig ist. Die Produktinformationen geben den derzeitigen Stand wieder. Gegenstand und Umfang der Leistungen bestimmen sich ausschließlich nach den jeweiligen Verträgen. Hinsichtlich der in diesen Materialien gemachten Aussagen oder Darstellungen ist jegliche Aussage oder stillschweigende Andeutung ausgeschlossen, dass von Ihnen angewendete Maßnahmen zu spezifischen Ergebnissen in Bezug auf den Handel, die Umsatzsteigerung, die Einsparungen oder andere Ergebnisse führen werden.

1 Amit S. Mukherjee, „The Fire That Changed an Industry: A Case Study on Thriving in a Networked World“, Pearson Education, FT Press, <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=1244469>, 1 Okt. 2006



Bitte der Wiederverwertung zuführen