

# Risikomanagement im Liefernetzwerk

Globalisierung, Reduzierung der Fertigungstiefe und Outsourcing haben dazu geführt, dass große und komplexe Liefernetze entstanden sind. Zusätzlich steigen die Anforderungen in Einkauf und Logistik durch dynamische Veränderungen in der Unternehmenslandschaft, bedingt durch die Gründung neuer Produktionsstätten in Osteuropa und Asien, dem Wechsel von Besitzverhältnissen sowie durch zunehmende Insolvenzen.

War es früher ausreichend, die direkten Lieferanten zu kontrollieren, so muss ein Risikomanagement im Einkauf heute das gesamte Liefernetz betrachten.

Die Praxis zeigt jedoch, dass ein entscheidender Faktor fehlt, um komplexe Liefernetzwerke effektiv und effizient zu überwachen – Transparenz. Es reicht heute nicht mehr aus, nur die direkten Zulieferer zu kennen und die direkten Lieferprozesse zu beherrschen. Erst die Kenntnis von Lieferverflechtungen, von geographischen Zusammenhängen, der Eigentumsverhältnisse von strategischen Partnern und Lieferanten sowie den konkreten Sourcing-Kanälen bis zum Rohmaterial ermöglicht ein effektives Risikomanagement im Netzwerk.

Der Artikel beschreibt, wie ein Risikomanagement für Lieferanten über mehrere Stufen eines Liefernetzwerks aufgebaut werden kann und welche Möglichkeiten sich durch den Einsatz eines solchen Systems ergeben.

## **Stufe 1: Aufbau einer Datenbank für das Risikomanagement der direkten Lieferanten**

In einer ersten Stufe sollte ein Datenbanksystem für das Risikomanagement der direkten Lieferanten aufgebaut werden. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Bewertung der Lieferanten anhand von objektiven und subjektiven Faktoren erfolgen kann. Objektive Faktoren können z.B. finanzielle Kennzahlen, Ratings oder Ergebnisse von Audits sein. Da diese Zahlen oftmals nur mit einem zeitlichen Verzug zur Verfügung stehen, ist eine Ergänzung durch subjektive Kriterien sinnvoll. Als Beispiele können hier Eindrücke aus Gesprächen mit Mitarbeitern des Lieferanten oder Presseartikel genannt werden. Notwendig bei der Erfassung der subjektiven Kriterien ist ein einheitliches Bewertungssystem und die Angabe einer Begründung. Aus den erfassten objektiven und subjektiven Daten wird pro Unternehmen eine Risikokennzahl ermittelt.

Um Mitarbeiter zielgerichtet zu informieren, wenn ein Unternehmen eine Risikoschwelle überschreitet, sollte ein Informations-Service eingerichtet werden. Dieser informiert die Mitarbeiter automatisch via E-Mail, SMS oder über eine Nachricht auf einem personalisierten Webportal.

Technisch sollte das System in der Lage sein, über Schnittstellen externe Datenquellen (Daten aus dem ERP-System oder Informationsdatenbanken) einzubinden. Es empfiehlt sich eine webbasierte Lösung. Somit können die Lieferanten (in einem eigenen Rechtekontext) ihre Daten selbst erfassen und pflegen.

## **Stufe 2: Einbeziehung der indirekten Unternehmensbeziehungen**

In Stufe 2 wird das vorhandene System um die indirekten Unternehmen erweitert. Hierbei handelt es sich um Lieferbeziehungen, Beteiligungsverhältnisse und Kundenbeziehungen der Lieferanten. Dies bedeutet, dass ein flexibles System aufgebaut werden muss, in dem

Beziehungen zwischen Unternehmen möglichst frei definiert werden können. Zusätzlich ist darauf zu achten, dass die Beziehungen über eine Vielzahl von Eigenschaften verfügen können. Als Beispiele können genannt werden: Welches Produkt/Produktgruppe wird geliefert, um welche Form der Beteiligung handelt es sich und wie hoch ist die Beteiligungsquote.

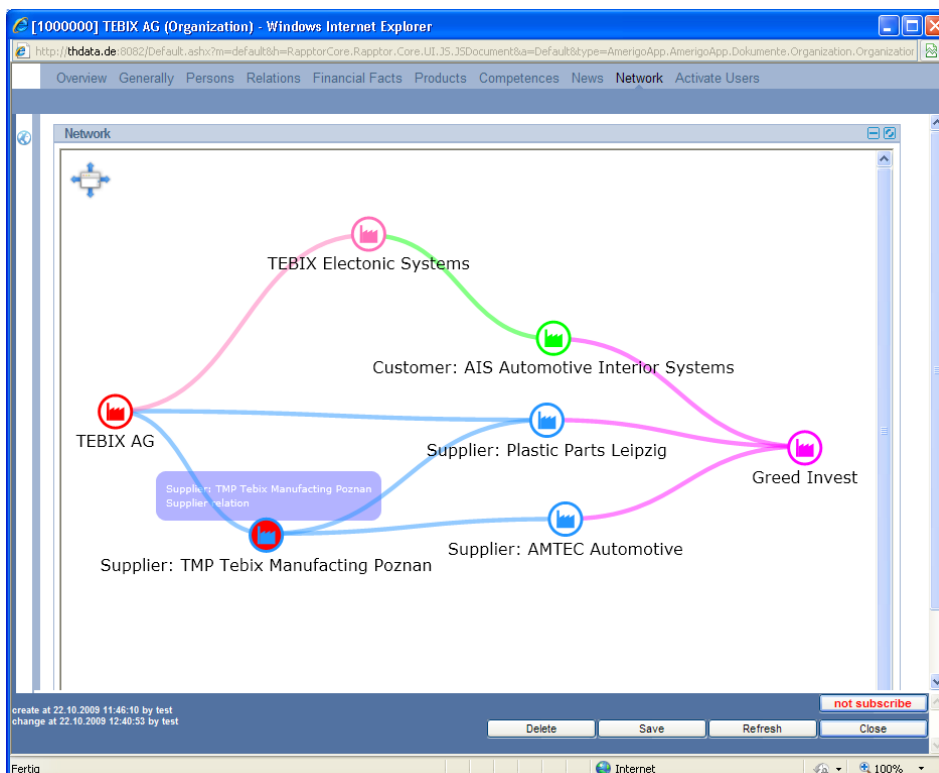
Jeder berechnete Nutzer darf weitere Unternehmen und Beziehungen im System anlegen. Das gleiche gilt auch für Bewertungen der indirekten Lieferanten. Diese erfolgen in der gleichen Systematik wie die Bewertungen der direkten Lieferanten.

Der in Stufe 1 beschriebene Informations-Service wird nun auf das Netzwerk erweitert. Bei Überschreitung einer Risikoschwelle eines Unternehmens im Netzwerk werden alle beteiligten Mitarbeiter automatisch informiert. Beteiligte Mitarbeiter sind in diesem Fall alle Mitarbeiter, deren direkte Lieferanten eine (direkte oder indirekte) Beziehung zu dem Risikounternehmen haben.

## Analyse

Durch die Verbindung der Unternehmen entstehen Liefernetzwerke. Diese müssen aufgrund ihrer Komplexität visualisiert werden. In der Darstellung werden die Zusammenhänge für den Anwender sichtbar.

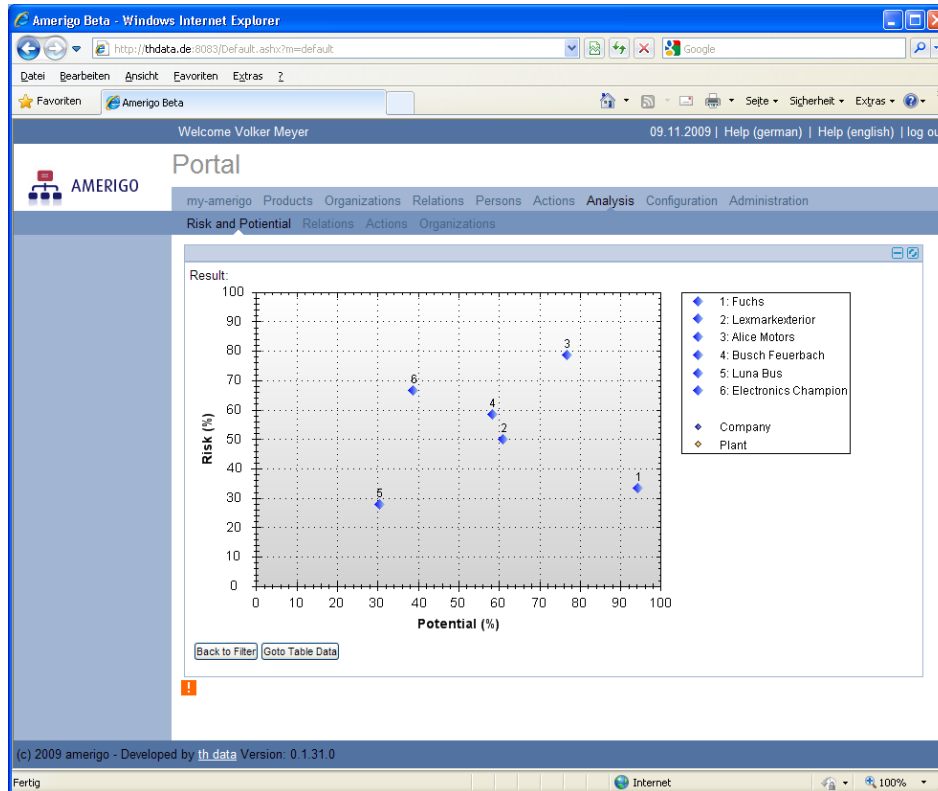
Beispiel: Netzwerkdarstellung aus der Software amerigo:



**Blau:** Lieferantenbeziehung  
**Grün:** Kundenbeziehung  
**Rosa:** Beteiligungsbeziehung

Des Weiteren müssen weitere Analysemöglichkeiten wie z.B. eine Portfoliomatrix vorhanden sein, um risikobehaftete Unternehmen und Lieferbeziehungen zu identifizieren.

Beispiel: Portfoliomatrix (Risiko/Potential aus der Software amerigo:



### Stufe 3. System zur Maßnahmenplanung

Für den Fall, dass Maßnahmen zur Risikominimierung durchgeführt werden müssen, sollte das System über ein integriertes Maßnahmenmanagement (im Sinne eines Projektmanagements) verfügen. Hierbei ist darauf zu achten, dass Maßnahmen über mehrere Stufen des Liefernetzwerks hinweg koordiniert werden können. Nur so ist eine effektive Steuerung und Kontrolle des Netzwerks möglich.

Das System sollte zusätzlich in der Lage sein, Daten z.B. zu Liefermengen oder Lagerbeständen (Ist- und Soll-Werte) entlang einer Lieferkette auszutauschen. Somit kann im Krisenfall ein operatives Krisenmanagement durchgeführt werden.

### Fazit

Durch die zunehmende Dynamik auf den Märkten und die Reduktion der Fertigungstiefe wird es für den Einkauf immer schwieriger den Überblick zu behalten. Mit einer steigenden Komplexität im Liefernetzwerk steigen auch die Risiken (nicht nur aufgrund der Wirtschaftskrise). Der Einkauf benötigt deshalb Instrumente für ein effektives Risikomanagement.

Netzwerkdarstellung und Analysefunktionen machen Risiken (und Potentiale) sichtbar. Personalisierte Abo-Modelle informieren die Anwender über Neuigkeiten, auch aus "entfernten" Ebenen ihres Netzwerks. Unternehmensübergreifende Aktionspläne bilden die

Basis für eine operative Lieferantensteuerung (nicht nur in Problemfällen) auch über mehrere Stufen des Netzwerks hinweg. Lieferanten aus allen Stufen können in die Prozesse der Datenerfassung (z.B. für die Übertragung von Liefermengen oder Lagerbeständen) integriert werden.

Das beschriebene System schafft Transparenz und bildet somit die Grundlage für ein optimales Lieferantenrisikomanagement – entlang der gesamten Lieferkette und über alle Stufen des Liefernetzwerks hinweg.



Stefan Zeeb ist  
Geschäftsführer der  
th data GmbH in Berlin.  
[www.thdata.de](http://www.thdata.de)