

2., überarb. u. erw. Aufl.

Marco Moder

# Supply Frühwarnsysteme

Identifikation und Analyse von Risiken  
in Einkauf und Logistik



Verlag Wissenschaft & Praxis







Marco Moder

# **Supply Frühwarnsysteme**

Identifikation und Analyse  
von Risiken in Einkauf und Logistik

**2., überarb. u. erw. Aufl.**

Verlag Wissenschaft & Praxis

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

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

ISBN 978-3-89673-578-2

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2011

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. +49 70 45 93 00 93 Fax +49 70 45 93 00 94

[verlagwp@t-online.de](mailto:verlagwp@t-online.de) [www.verlagwp.de](http://www.verlagwp.de)

© Einbandfoto: Fotolia – Sapsiwai

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

## **Vorwort zur 2. Auflage**

Es freut uns, dass die vorliegende empirische Studie zu Supply Frühwarnsystemen den Nerv der Zeit getroffen zu haben scheint, so dass eine zweite Auflage notwendig wurde. Während Aufbau der Studie und Ergebnisse naturgemäß unverändert geblieben sind, wurde die Gelegenheit genutzt, um die Ergebnisinterpretation zu aktualisieren und das Buch um ein Kapitel zum Thema Einkaufsstrategie zu erweitern. Auch für die aktualisierte Lektüre hoffen wir, dass Sie zahlreiche Anregungen für Forschung und Praxis mitnehmen können.

Dr. Marco Moder

## Vorwort zur 1. Auflage

Diese empirische Studie „Supply Frühwarnsysteme“ ist eine Forschungsarbeit des Supply Management Institute SMI™. Ziel dieser Studie ist es, neben der inhaltlichen Aufarbeitung der Resultate, aufzuzeigen, dass praxisnahe und statistisch anspruchsvolle Forschung keine unvereinbaren Perspektiven darstellen.

Dieser Research Report analysiert die Risikosituation in Einkauf und Supply Management mit besonderem Fokus auf die Risikoidentifikation und Risikoanalyse. Er bietet Antworten auf Fragen wie: Wieso haben Frühwarnsysteme im Einkauf so stark an Bedeutung gewonnen? Wie kann ein solches Frühwarnsystem aufgebaut werden? Welche Risiken sind überhaupt für das Supply Management relevant? Sind Unterschiede im Supply Risk Exposure zwischen verschiedenen Branchen, zwischen Unternehmen mit unterschiedlichem Lieferantenportfolio oder zwischen Unternehmen in anderen Wertschöpfungsstufen festzustellen? Welche Methoden sind für ein Frühwarnsystem bevorzugt anzuwenden? Überwiegen in der Praxis die Kosten oder der Nutzen bei der Implementierung eines Supply Frühwarnsystems? Gibt es einen messbaren Mehrwert von Aktivitäten des Supply Risk Managements auf die Einkaufsleistung?

Wir sind überzeugt davon, dass basierend auf solchen Analysen Praxis und Forschung voneinander profitieren. Die Praxis, da sie statistisch gesicherte Erkenntnisse der Managementforschung auch in der Alltagspraxis anwenden kann; die Managementforschung, da sie Vertrauen und Unterstützung durch die Unternehmen (zurück)gewinnen kann. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen bei der Lektüre dieses SMI™ Research Reports viele Anregungen für die tägliche Unternehmenspraxis.

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Marco Moder  
Prof. Dr. Christopher Jahns  
Prof. Dr. Evi Hartmann

# Inhaltsverzeichnis

1. Einführung .....	9
2. Forschungsmethodik .....	13
3. Einkauf und Supply Management .....	17
4. Frühwarnsysteme in Einkauf und Supply Management .....	21
5. Deskriptive Ergebnisse .....	25
6. Risiken im Supply Management.....	29
7. Einfluss auf die Supply Performance.....	47
8. Zusammenfassung.....	59
Literaturverzeichnis .....	63





# 1. Einführung

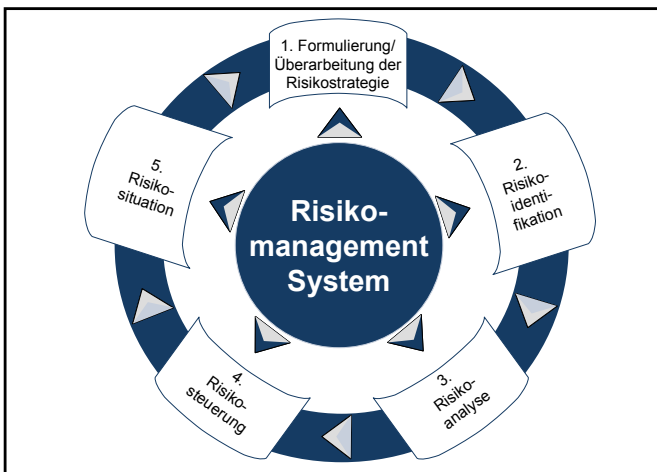
Die Umgebung der Unternehmung verändert sich in zuvor nicht gekanntem Maße. Die fortschreitende Globalisierung der Geschäftswelt führt nicht nur zu weltweiter Vernetzung von Produktionsstandorten, sondern in Kombination mit sinkenden Logistikkosten auch zu einer Fragmentierung von Lieferketten. Wertschöpfungsketten verteilen sich global und finden sich in ihren einzelnen Stufen jeweils an dem Ort mit dem komparativ größten Gesamtkostenvorteil wieder. Unterstützt wird diese Entwicklung durch die zunehmende Verfügbarkeit moderner Informationstechnologien, welche die Verknüpfung von Produktionsstandorten durch Logistikdienstleister vereinfachen und somit globale Supply Chain-Strukturen für viele Produkte erst ermöglichen. Die Struktur der Unternehmen ändert sich, ihre Wertschöpfungstiefe sinkt. Damit verbunden ist die steigende Bedeutung von Unternehmensnetzwerken, da eine Firma tendenziell umso abhängiger von ihren Lieferanten ist, je niedriger der Eigenfertigungsanteil ihrer Produkte ist. In einer globalisierten und fragmentierten Geschäftswelt können sich Unternehmen nicht mehr allein, sondern nur noch im Verbund einer Supply Chain gegenüber ihren Konkurrenten Wettbewerbsvorteile erarbeiten (Brindley und Ritchie 2004, S. 3-4; Hallikas und Virolainen 2004, S. 43; Thiemt 2003, S. 265).

Neue Konzepte des strategischen Supply Managements haben vor diesem Hintergrund in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen und sind bei Lieferbeziehungen ohne Störungen die wirtschaftlich optimale Lösung zur Realisierung von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen. Kritisch wird jedoch der Einfluss jedes Mitglieds einer Supply Chain auf die Produktionstätigkeit und somit auch das Ergebnis einer ganzen Kette von Unternehmen, so dass Experten mittlerweile von einem Trade Off zwischen Supply Chain Sicherheit und Kosteneffizienz sprechen (Molitor 2006, S. 84). Insbesondere das Zusammenspiel zwischen Umweltentwicklungen, Veränderungen in der Industrie und der Implementierung von modernen Beschaffungs- und Logistikkonzepten wirkt belastend auf die Anfälligkeit einer Supply Chain. Sie wird zu einem fragilen Gebilde, falls keine geeigneten Kontrollmaßnahmen durchgeführt und Gegenaktivitäten getroffen werden. Daher ist Supply Risk Management in den vergangenen Jahren zu einem relevanten Thema für den Funktionsbereich Einkauf und Supply Management geworden. Während Risikomanagement auf Unternehmensebene jedoch bereits eine starke Bedeutung gewonnen hat, ist es in Einkauf und Supply Management dagegen eine bislang vernachlässigte Größe. Bei einer Wertschöpfungstiefe von weniger als 50 Prozent und somit einem Zukaufanteil, der die eigene Wertschöpfung übertrifft, ist das Supply Risk Management jedoch eine für Unternehmen überlebensnotwendige

Größe geworden. Henke und Jahns (2005, S. 57) bilanzieren hierzu: „Unternehmensweites Risikomanagement heißt bei anhaltendem Trend zur Reduzierung der Wertschöpfungstiefe im Wesentlichen Risikomanagement in Einkauf und Supply Management.“

Dieses als Supply Risk Management bezeichnete Risikomanagement konzentriert sich auf die ganzheitliche beschaffungsseitige Identifikation, Analyse, Steuerung und Kontrolle von internen und externen Supply Risiken und läuft üblicherweise in einem Zyklus ab, dessen Startpunkt stets die Risikoidentifikation und Risikoanalyse ist (Abbildung 1). Nicht identifizierte und analysierte Risiken können im weiteren Prozess nicht bearbeitet werden. Aus diesem Grund wird die Identifizierung und Analyse von Risiken häufig als besonders bedeutendes und zugleich schwieriges Element im gesamten Risikomanagementprozess bezeichnet und für das Unternehmen zu einer überlebenswichtigen Einflussgröße. In diesem Research Report wird daher der Bereich der Supply Frühwarnsysteme aufgrund seiner übertragenden Bedeutung fokussiert. Insgesamt werden unter einem solchen System alle Techniken, Tools und organisatorischen Regelungen verstanden, die zu den Supply Risk Management-Prozessschritten der Risikoidentifizierung und Risikoanalyse beitragen. Diese Supply Prozesse umfassen „alle systematisch erfolgenden Aktionen der Wahrnehmung, Sammlung, Auswertung und Weiterleitung von Informationen über latent bereits vorhandene [Supply] Risiken [...] in einem so frühen Stadium, dass noch ausreichende Zeit für eine Planung und Realisierung von Reaktionsstrategien und (Gegen-)Maßnahmen verbleibt“ (Loew 1999, S. 23).

Abbildung 1: Kreislauf des Risikomanagements



Dieser Report fasst die praxisorientierten Ergebnisse einer empirischen Studie des Supply Chain Management Institute (SMI) zusammen, die Ende 2006 durchgeführt wurde. Das praxisorientierte Design der Studie verfolgt das Ziel, Handlungsempfehlungen für eine methodische Ausgestaltung in Unternehmen zum Themenbereich der Supply Frühwarnsysteme anzubieten. Details zur theoretischen Fundierung können der Arbeit von Moder (2008) entnommen werden.

Kapitel 2 dieses Reports gibt einen Überblick über die Forschungsmethodik und den Teilnehmerkreis der Studie. Kapitel 3 bietet eine Einführung in den Themenbereich Einkauf und Supply Management. Darauf aufbauend skizziert Kapitel 4 die Grundlagen des Supply Frühwarnmodells, das der empirischen Untersuchung zu Grunde liegt.

Die Ergebnisse der Studie werden ab Kapitel 5 erläutert. Hierbei werden in einem ersten Schritt deskriptive Ergebnisse der Studie zur Relevanz von Supply Frühwarnsystemen und zu Kosten- und Nutzenüberlegungen dargestellt. Kapitel 6 fokussiert auf die Relevanz von Supply Risiken und zeigt Unterschiede in der Risikosituation in verschiedenen Unternehmensclustern auf. Schließlich wird der Einfluss von Supply Frühwarnsystemen auf die Einkaufsleistung in Kapitel 7 analysiert. Der Forschungsreport schließt mit einer Zusammenfassung in Kapitel 8.