NACHHALTIGES LIEFERKETTENMANAGEMENT

zwischen

eigener Fertigungstiefe

und

Abhängigkeit vom Zulieferer

IHK Industrie- und Handelskammer Dresden

INHALTSVERZEICHNIS

1. Nachhaltigkeit – Basics

2. Problemstellung

3. Prozess des „Nachhaltigen Lieferkettenmanagements“

Exkurs: Risikoanalyse | Risikomanagement

Exkurs: Lieferantensuche

INHALTSVERZEICHNIS

1. Nachhaltigkeit – Basics

2. Problemstellung

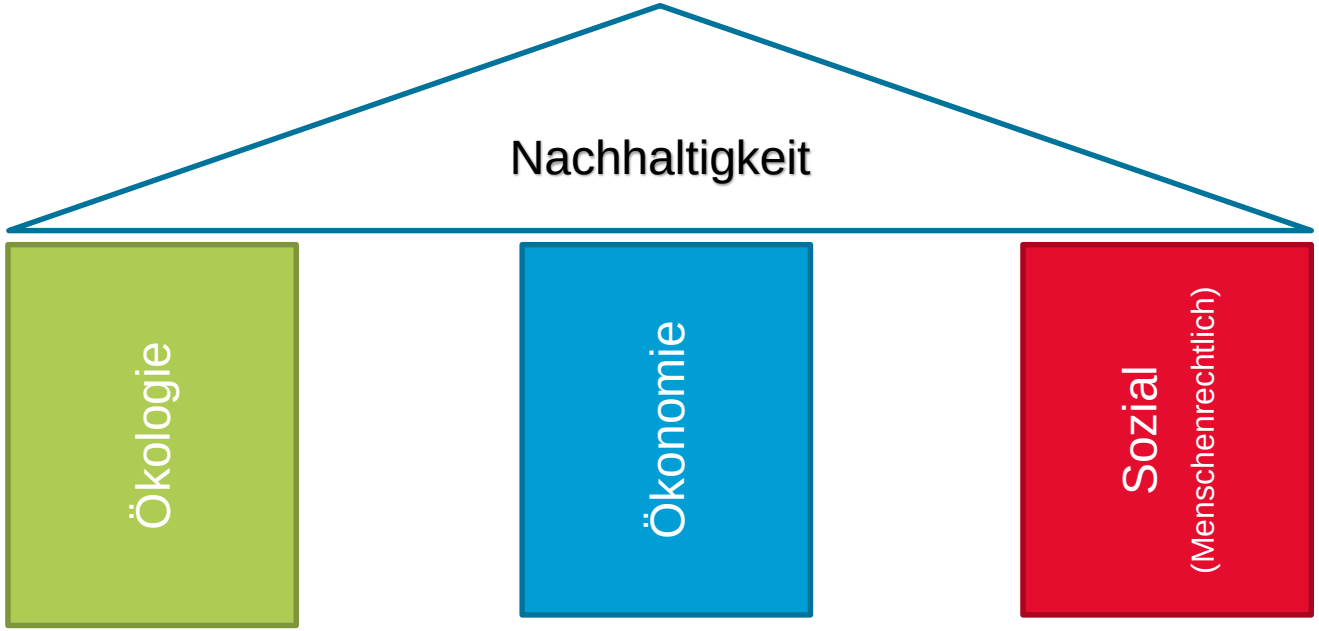
3. Prozess des „Nachhaltigen Lieferkettenmanagements“

Exkurs: Risikoanalyse | Risikomanagement

Exkurs: Lieferantensuche

1. NACHHALTIGKEIT – BASICS

- Von Hans Carl von Carlowitz 1713 erstmals als Prinzip beschrieben.
  - Zielt im Wesentlichen auf ein forstwirtschaftliches Konzept ab, bei der die natürliche Regenerationsfähigkeit des Waldes nicht durch übermäßigen Einschlag überfordert wird.
- Moderne Nutzung des Begriffes fächert sich komplexer in drei Dimensionen (Tripple Bottom Line Ansatz).



Vgl. Leppelt [2014] S.10ff.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Nachhaltigkeit – Basics

2. Problemstellung

3. Prozess des „Nachhaltigen Lieferkettenmanagements“

Exkurs: Risikoanalyse | Risikomanagement

Exkurs: Lieferantensuche

2. PROBLEMSTELLUNG

- Monodimensional optimierte Lieferketten neigen zur Störanfälligkeit.
  - In der Regel richten sich Lieferbeziehung nach dem günstigsten Preis für die benötigte Warengüte.
- Kostenoptimale Losgrößen erhöhen das Risiko einer Produktionsstörung, da große Stückzahlen von einem Lieferanten und einen Transportweg abhängen.
- Monetäre Risiken werden in der Regel nicht ausreichend eingepreist, gleiches gilt für soziale und ökologische Risiken.
- Der Kundenanspruch an Information über die Wertschöpfungskette wird größer, ebenso der des Gesetzgebers.
  - Ein aussagefähiges Lieferkettenmanagement wird zum Wettbewerbsfaktor.
- Lieferketten mit einer Monostruktur sind besonders gefährdet, durch Umwelteinflüsse unterbrochen zu werden.
  - Dies gibt sowohl für die Wertschöpfungsstufen als auch den Transportweg.

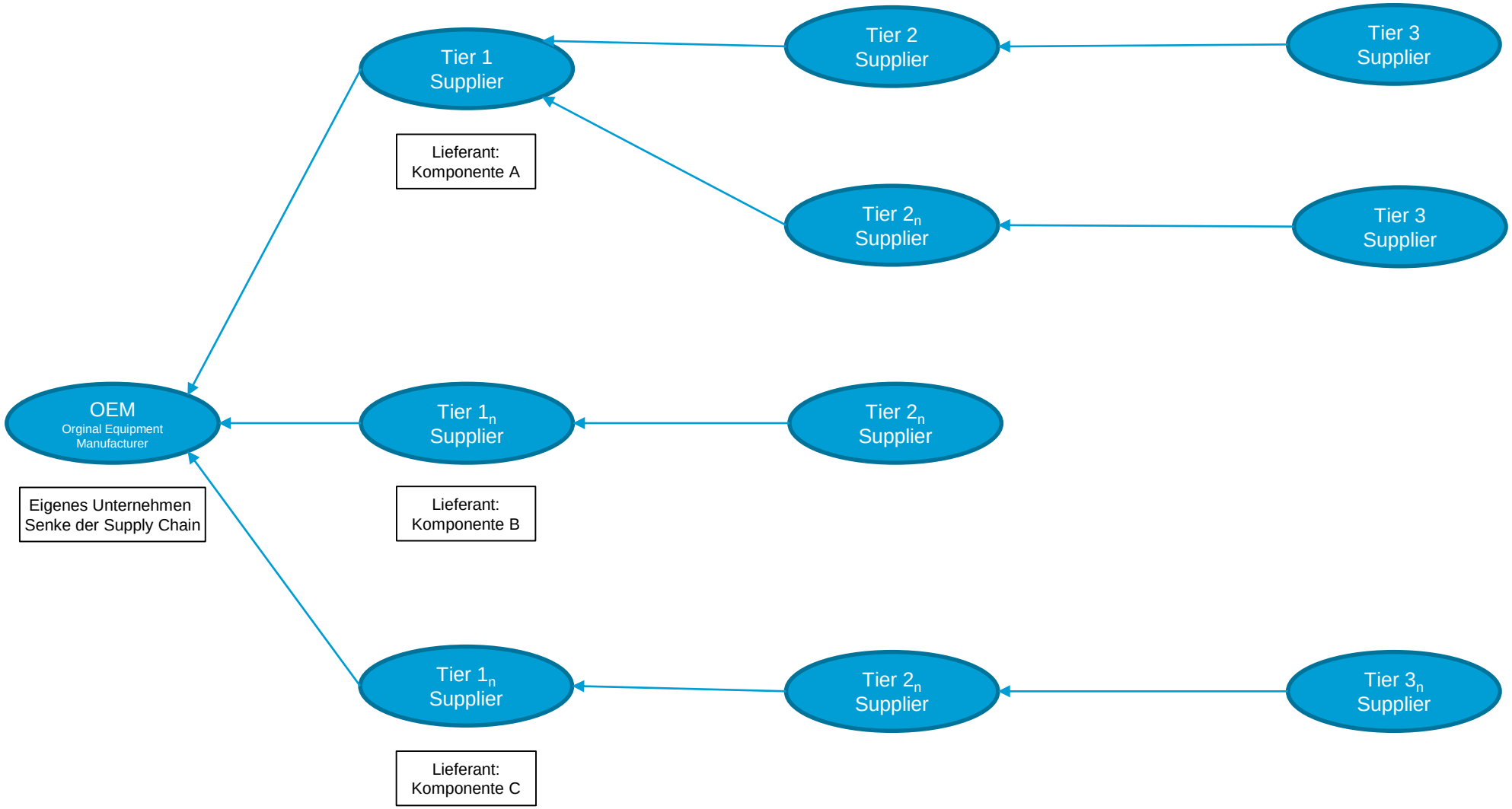
Vgl. Arndt [2018] S.152ff.

2. PROBLEMSTELLUNG

- Monodimensional optimierte Lieferketten neigen zur Störanfälligkeit.
  - In der Regel richten sich Lieferbeziehung nach dem günstigsten Preis für die benötigte Warengüte.
- Kostenoptimale Losgrößen erhöhen das Risiko einer Produktionsstörung, da große Stückzahlen von einem Lieferanten und einen Transportweg abhängen.
- Monetäre Risiken werden in der Regel nicht ausreichend eingepreist, gleiches gilt für soziale und ökologische Risiken.
- Der Kundenanspruch an Information über die Wertschöpfungskette wird größer, ebenso der des Gesetzgebers.
  - Ein aussagefähiges Lieferkettenmanagement wird zum Wettbewerbsfaktor.
- Lieferketten mit einer Monostruktur sind besonders gefährdet, durch Umwelteinflüsse unterbrochen zu werden.
  - Dies gibt sowohl für die Wertschöpfungsstufen als auch den Transportweg.

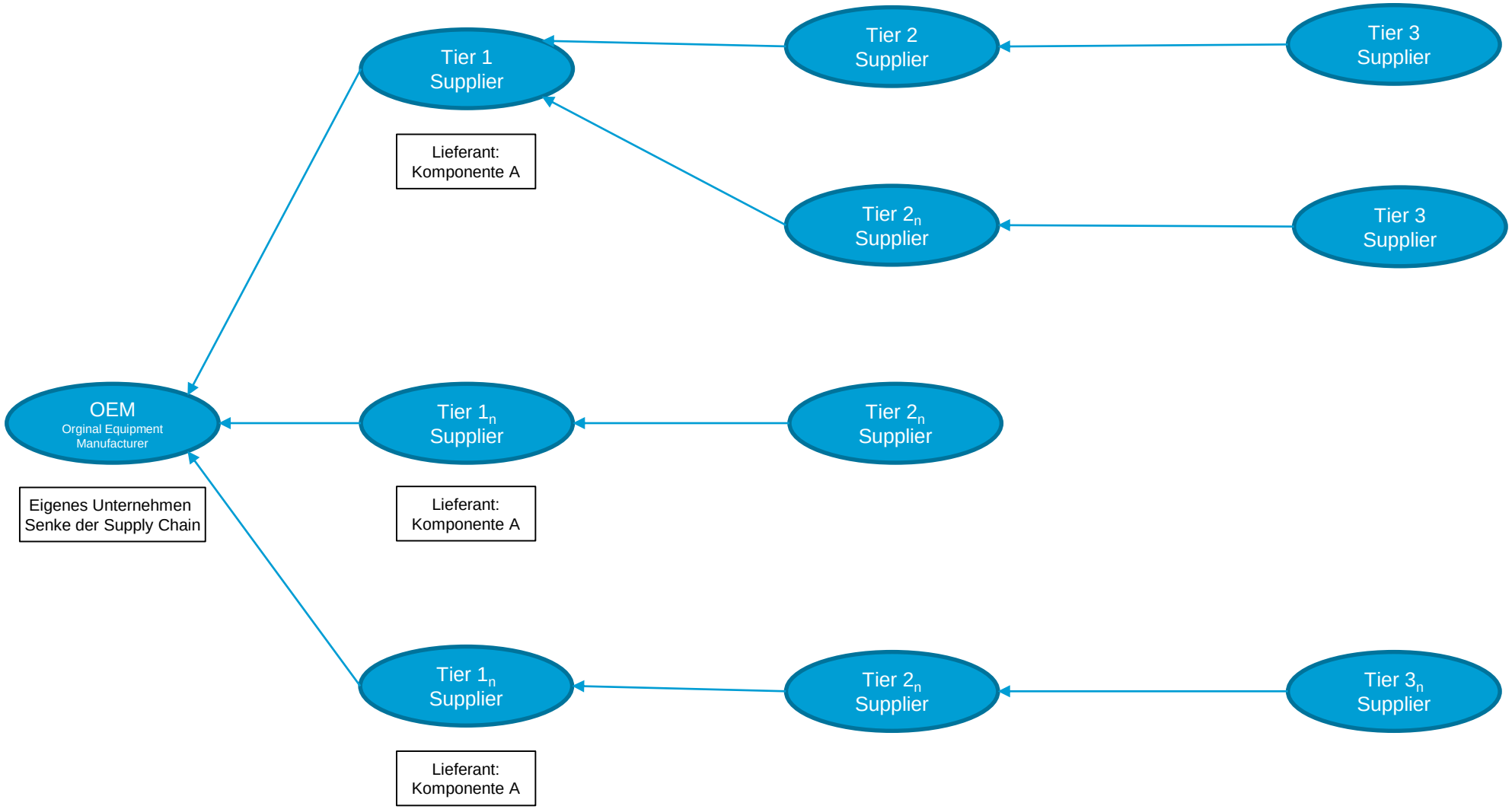
Vgl. Arndt [2018] S.152ff.

2. PROBLEMSTELLUNG



Monostruktur der Beschaffung von Komponenten A - C

2. PROBLEMSTELLUNG



Diversifizierte Beschaffung von Komponenten A

INHALTSVERZEICHNIS

1. Nachhaltigkeit – Basics

2. Problemstellung

3. Prozess des „Nachhaltigen Lieferkettenmanagements“

Exkurs: Risikoanalyse | Risikomanagement

Exkurs: Lieferantensuche

3. PROZESS DES „NACHHALTIGEN LIEFERKETTENMANAGEMENTS“

AUSGANGSLAGE ERFASSEN

- Am Anfang der Gestaltung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements ist eine Beschreibung des IST-Zustandes notwendig.

  Leitfragen:

  - Wie ist das aktuelle Lieferantennetzwerk aufgebaut? Welcher Prämisse folgt seine Gestaltung?
  - Wie sind die Lieferketten aktuell gestaltet, wo lassen sich bereits Risiken erkennen?
    Lieferketten an Hand von Produkten oder Geschäftsbereichen Clustern
  - Wer sind die Akteure entlang der Lieferkette? Wie hoch ist ihre Relevanz?
    z. B. Wichtigkeit der gelieferten Komponenten und des Preises
  - Welche Fähigkeiten und Kenntnisse zum Lieferkettenmanagement sind bereits im Unternehmen vorhanden?

- Es gilt grundsätzlich: Je besser die Datenlage, desto präziser können die nächsten Schritte. insb. die Risikoanalyse unternommen werden.

Vgl. Sarkis [2014] S. 14-40
Vgl. Umweltbundesamt [2017] S. 12-49

3. PROZESS DES „NACHHALTIGEN LIEFERKETTENMANAGEMENTS“

ERWARTUNGSHALTUNG UND STRATEGIE DEFINIEREN

- Auf Basis der IST-Analyse lässt sich eine Vision für das nachhaltige Lieferkettenmanagement formulieren.
  - Diese Vision sollte realistisch, ambitioniert und vor allem nützlich sein.

- Hieraus lässt sich eine Lieferanten oder Sourcing Strategie formulieren.
  - Die Strategie sollte Antworten geben können auf:
    - Die zukünftige Ausrichtung von eigener Fertigungstiefe und -breite
    - Der akzeptablen bzw. unvermeidlichen Abhängigkeiten von Dritten
    - Der zu lösenden Herausforderungen in den jeweiligen Nachhaltigkeitsdimensionen
    - Der zukünftige Anspruch und die Erwartungshaltung an Akteure entlang der Lieferkette

- Die Lieferkettenstrategie sollten mit der Gesamtunternehmensstrategie abgestimmt und kompatibel sein.

Vgl. Sarkis [2014] S. 14-40
Vgl. Umweltbundesamt [2017] S. 12-49

3. PROZESS DES „NACHHALTIGEN LIEFERKETTENMANAGEMENTS“

ZIELE FORMULIEREN

- Zur Umsetzung der Strategie bedarf es konkreten und messbaren Zielstellungen.

- Die eigenen Zielstellungen sollten mit den gängigen Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattung kompatibel sein.
  - Hilfestellungen zu:

Nachhaltigkeitsberichterstattung

Nachhaltigkeitszielen allgemein

Global Reporting Initiative

Deutscher Nachhaltigkeitskodex

UN Ziele für Nachhaltige Entwicklung

- Durch die Kopplung an gängige Standards sind die Ziele und deren Erreichungspfad sowohl intern als auch extern zu verwerten.

Vgl. Sarkis [2014] S. 14-40
Vgl. Umweltbundesamt [2017] S. 12-49

3. PROZESS DES „NACHHALTIGEN LIEFERKETTENMANAGEMENTS“

MAßNAHMEN ABLEITEN

- Durch die Formulierung eines Maßnahmenkataloges, lassen sich Zielstellungen im Tagesgeschäft umgesetzt.
- Es kann notwendig sein eine bestehende Arbeitsdoktrin gänzlich neu zu definieren.
  - z. B. der Ablauf von Entscheidungen oder die Wahl der Entscheidungsparameter
- Die Umsetzungsmaßnahmen sollen die jeweiligen Risiken sowie die Bedeutung des Zulieferers spiegeln.
  - Entsprechende ökonomische, ökologische und soziale Risken sind zuvor angemessen zu analysieren.
- Fallbeispiele für Maßnahmen:
  - Verlagerung von Losgrößen
  - Ökonomische Entscheidungsfindung anhand von „Landed Cost“
  - Verpflichtung des Zulieferers zum Lieferantenkodex und Beurteilung des Lieferanten vor Ort
  - Audit durch einen externen Dienstleister

Vgl. Sarkis [2014] S. 14-40
Vgl. Umweltbundesamt [2017] S. 12-49

3. PROZESS DES „NACHHALTIGEN LIEFERKETTENMANAGEMENTS“

UMSETZEN UND MAßNAHMEN ANPASSEN

- In der Umsetzung befindliche Maßnahmen müssen kontinuierlich überprüft werden.

- Die Überprüfung soll mit einem Verbesserungsanspruch durchgeführt werden.
    - Weicht eine Maßnahme vom Zielerreichungspfad ab, muss eingegriffen werden:
        - bei positiver Abweichung durch Verschärfung des Ziels
        - bei negativer Abweichung durch Nachjustierung der Maßnahme

- Es empfiehlt sich klar und offen mit allen Akteuren in der Lieferkette zu kommunizieren. So werden Maßnahmen, Änderungen und Verschärfungen eher bzw. schneller verstanden und akzeptiert.
    - Anreizsysteme im eigenen Haus, als auch außerhalb können enormes Optimierungsdynamiken versetzen.

- Sollten sich Anforderungen, wie rechtliche Rahmenbedingungen oder Kundenansprüche ändern, müssen diese Anpassungen in den Verbesserungsprozess überführt werden.

Vgl. Sarkis [2014] S. 14-40
Vgl. Umweltbundesamt [2017] S. 12-49

3. PROZESS DES „NACHHALTIGEN LIEFERKETTENMANAGEMENTS“

GRUNDSATZ UND HILFESTELLUNG

- Nachhaltiges Lieferkettenmanagement erfordert eine ganzheitliche Perspektive.
- Es geht um kontinuierliche Verbesserung – nicht um Perfektion am nächsten Tag.
- Nachhaltiges Lieferkettenmanagement funktioniert nur kooperativ.

Umsetzungshilfen und Ansprechpersonen

IHK Dresden

KMU-Kompass (Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte)

Fallbeispiele zu Nachhaltigkeitsrisiken und Lösungen

Praxislotse Wirtschaft und Menschenrechte

Vgl. Sarkis [2014] S. 14-40
Vgl. Umweltbundesamt [2017] S. 12-49

INHALTSVERZEICHNIS

1. Nachhaltigkeit – Basics

2. Problemstellung

3. Prozess des „Nachhaltigen Lieferkettenmanagements“

Exkurs: Risikoanalyse | Risikomanagement

Exkurs: Lieferantensuche

EXKURS: RISIKOANALYSE | RISIKOMANAGEMENT

- Die Risikoanalyse ist Bestandteil des Risikomanagements.
- Es ist zwingend erforderlich, eine klare Verantwortlichkeit im Unternehmen zu definieren.
- Das Risikomanagement ist das Bindeglied zwischen Risikoanalyse und abhelfenden Maßnahmen.
    - Die Risikoanalyse dient dabei der der Identifikation von Risikofeldern, für die Maßnahmen erarbeitet werden können.
- Die Ergebnisse der Risikoanalyse müssen an die maßgeblichen Entscheidungsträger kommuniziert werden.
- Risikomanagement und Risikoanalyse müssen die Interessen interner und externer Akteure in der Lieferkette berücksichtigen.
    - Insb. bei der Analyse und Identifikation von ökologischen und sozialen Risiken ist daher ein Perspektivwechsel unumgänglich.
    - Bei der Analyse muss der Wirkungszusammenhang bei Eintreten des Risikofalls nicht nur auf das eigene Unternehmen betrachtet werden, sondern auf den jeweiligen Akteur in der Lieferkette, bei dem der Risikofall eintritt.

Vgl. Romeike/Huth [2016] S. 49-80
Vgl. LkSG §4 -5.

EXKURS: RISIKOANALYSE | RISIKOMANAGEMENT

- Im Rahmen der Risikoanalyse sollten zunächst branchen-, länder- und prozessspezifische Risiken betrachtet werden.
- In einem zweiten Schritt gilt es zu prüfen, welche der identifizierten Risiken auf das eigene Unternehmen zutreffen.
- Grundsätzlich lassen sich mit der Methode der „Szenario-Analyse“ viele Risiken in der Lieferkette schnell und präzise erfassen.
  - Um den Erfahrungsvorsprung im Umgang mit ökonomischen Risiken, gegenüber den ökologischen und sozialen Risiken auszugleichen hilft:

CSR – Risiko-Identifikation

CSR Risiko-Check Agentur für Wirtschaft und Entwicklung

CSR – Risikomanagement (MVO Nederland)

Vgl. Romeike/Huth [2016] S. 49-80
Vgl. LkSG §4 -5.

EXKURS: RISIKOANALYSE | RISIKOMANAGEMENT

- Die Menge der gesammelten Daten macht eine systematische Erfassung unumgänglich.
- Bestehende spezielle EDV-Systeme zur Erfassung ökonomischer Risiken lassen sich ggf. erweitern.
- Auch einfachere EDV-Systeme lassen sich um nachhaltige und soziale Risikokriterien erweitern.
  - Gestaltungshilfe zur Risikoanalyse:

Risikoanalyse Tool

KMU-Kompass
(Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte)

- Aufbauend auf die erhobenen Daten erfolgt die Beurteilung von Schadenspotenzial und Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikofaktors.

Vgl. Romeike/Huth [2016] S. 49-80
Vgl. LkSG §4 -5.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Nachhaltigkeit – Basics

2. Problemstellung

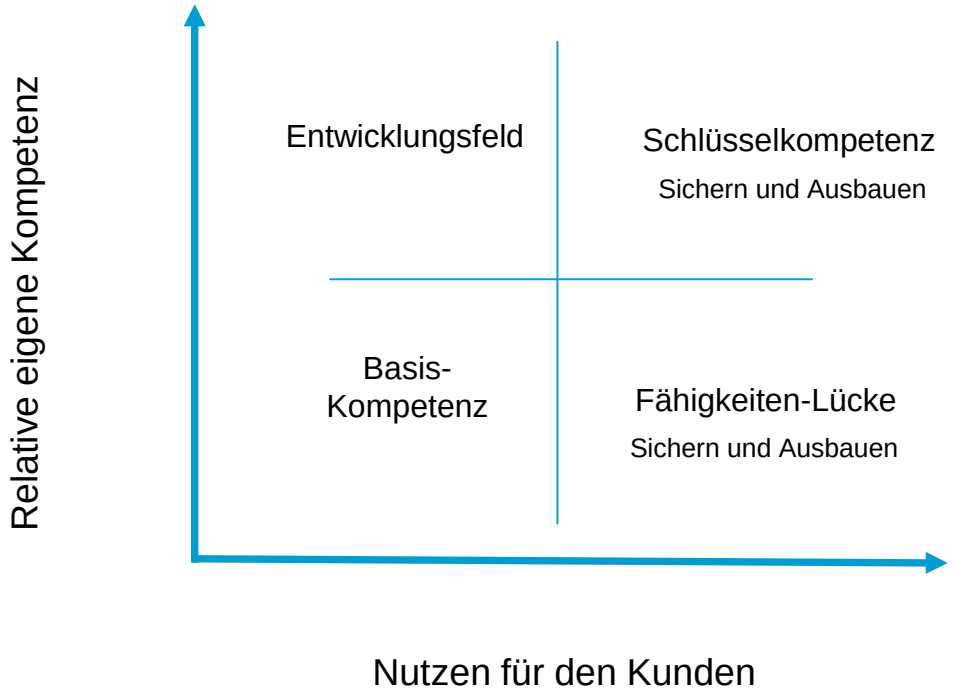
3. Prozess des „Nachhaltigen Lieferkettenmanagements“

Exkurs: Risikoanalyse | Risikomanagement

Exkurs: Lieferantensuche

EXKURS: LIEFERANTENSUCHE

- Bevor das Lieferanten-Portfolio angepasst bzw. erweitert werden kann, muss der Beschaffungsbedarf definiert werden.
  - Abgeleitet aus der grundsätzlichen Unternehmensstrategie, aus dem Risikoprofil und dem Maßnahmenkatalog, muss die eigene Fertigungstiefe definiert werden.
  - Diese Abwägung ist höchst sensibel und sollte regelmäßig überprüft werden.



Vgl. Amann [2009] S. 97ff
Abb.: Eigene Anfertigung

EXKURS: LIEFERANTENSUCHE

- Um einen passenden Lieferanten auffinden zu können ist es sinnvoll, zunächst die Kernansprüche an die Lieferbeziehung zu formulieren.
    - Um eine möglichste gute und einfachere Vergleichbarkeit der Komponente-Preise zu erhalten, bietet sich das Modell: **„Total Landed Cost“** an.

$$\boldsymbol{TLD = Produkteinzelkost + Versand + Zollabfertigung + Risiko + Gemeinkosten}$$

- Ferner lässt sich auf diese Weise eine fundierte Entscheidung treffen, ob für die betroffene Zulieferungskomponente ein **„Local Sourcing“** oder ein **„Global Sourcing“** Ansatz zu verfolgen ist.

Vgl. Federal Express Corporation Inc. [2022] o.S

EXKURS: LIEFERANTENSUCHE

- Um ein lokal ausgerichtetes Lieferantenportfolio aufzubauen, hilft der Blick in die Datenbank der eigenen IHK.

IHK Unternehmensdatenbank

FIS – Firmen in Sachsen

- Für lokale, grenzüberschreitende Kooperationen unterstützt die IHK Dresden mit dem „Kompetenzzentrum Tschechien“ und dem „Kontaktzentrum für sächsisch-polnische Wirtschaftsbeziehungen“.
  - Jiří Zahradník, 03583 5022-34, zahradnik.jiri@dresden.ihk.de
  - Matthias Hoyer, 03581 4212-31, hoyer.matthias@dresden.ihk.de

EXKURS: LIEFERANTENSUCHE

- Die deutschen Auslandshandelskammern verfügen in den jeweiligen Gastländern über breite Netzwerke zur Beschaffung.
    - Dieser Netzwerkzugang wird teilweise als Dienstleistung durch die AHK ausgewertet
    - Viele AHK´s bieten kostenfreie Lieferantenverzeichnisse um diese eigenständig zu durchsuchen
    - Das ISF der AHK´s bietet eine Platform für Buyer-Supplier-Matchmaking in 14 europäischen Ländern, mit dem Schwerpunkt Maschinenbau

Sourcing-Plattformen der Auslandshandelskammern

AHK Industrial Supplier Forum

Lieferantenverzeichnisse ausgewählter AHK

EXKURS: LIEFERANTENSUCHE

- Das **Enterprise Europe Network** (EEN) ist das weltweit größte Unterstützungsnetzwerk für kleine und mittlere Unternehmen mit europäischem und internationalem Fokus. Dem Netzwerk gehören über 600 wirtschaftsnahe Partnerorganisationen in mehr als 60 Ländern an.

- Die EEN-Mitarbeiter der IHK Dresden unterstützen bei:
  - der Erschließung von Auslandsmärkten,
  - der Suche nach Geschäfts- und Projektpartnern,
  - der Teilnahme an Kooperationsbörsen und Unternehmerreisen

Plattformen des Enterprise Europe Network

Enterprise Europe Network

EEN Supply Chain Resilience Plattform

Projektleiterin des Enterprise Europe Network

Katja Hönig
0351 2802-186
hoenig.katja@dresden.ihk.de

VIELEN DANK

Tobias Runte
Telefon: 0351 2802-184
E-Mail: runte.tobias@dresden.ihk.de

IHK Industrie- und Handelskammer Dresden

LITERATUR

Amann, M. [2009]
Bedeutung von Produktionskompetenz im Supply Chain Management Entwicklung einer marktorientierten Steuerungskonzeption am Beispiel der Lebensmittelindustrie, München 2009

Arndt, H. [2018]
Supply Chain Management, Optimierung logistischer Prozesse, 7. Aufl., Wiesbaden 2018

Federal Express Corporation Inc. [2022]
How to calculate landed cost for your small business, Verfügbar unter: https://www.fedex.com/en-us/small-business/articles-insights/what-is-landed-cost.html (26.08.2022)

Leppelt, T. [2014]
Sustainability in Supply Chains, A Study on the Effects of Sustainability on Supplier-Buyer Relationships, Wiesbaden 2014

Romeike, F., Huth, M. [2016]
Risikomanagement in der Logistik Konzepte – Instrumente – Anwendungsbeispiele Wiesbaden 2016

Sarkis, J. [2014]
Green Supply Chain Management, New York 2014

Umweltbundesamt [2017]
Step-by-Step Guide to Sustainable Supply Chain Management, A Practical Guide for Companies: Verfügbar unter: https://www.bmuv.de/fileadmin/Daten_BMU/Pools/Broschueren/nachhaltige_lieferkette_en_bf.pdf (26.08.2022)