

Uwe Brunner / Gottfried Obmann (Hrsg.)

## **SUPPLY CHAIN CAPTAIN®**

Das Prinzip für alle Einkäufer und  
Supply Chain Manager

**leykam:** *seit 1585*

Industrielles Management  
Herausgegeben von Martin Tschandl  
Band 10

Uwe Brunner / Gottfried Obmann (Hrsg.)

## **SUPPLY CHAIN CAPTAIN®**

Das Prinzip für alle Einkäufer und  
Supply Chain Manager

**leykam:** *Wissenschaft*

© by Leykam Buchverlagsgesellschaft m.b.H. Nfg. & Co. KG, Graz – Wien 2021

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der **SUPPLY CHAIN CAPTAIN**® wurde gefördert durch das Land Steiermark, Referat Wissenschaft und Forschung, Abteilung 8.



Buchgestaltung, Layout: Johann Zuschnegg, BSc BA MA

Illustrationen: Barbara Leipold, BSc

Gedruckt auf Magno natural, produziert von SAPPI Europa

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Supply Chain Captain die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Gesamtherstellung: Leykam Buchverlag

[WWW.LEYKAMVERLAG.AT](http://WWW.LEYKAMVERLAG.AT)

ISBN 978-3-7011-0455-0

## Vorwort

Für österreichische beziehungsweise europäische Unternehmen ist es eine Herausforderung, in einem globalisierten Markt gegenüber Konkurrenten zu bestehen, deren rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen – niedrige Löhne, geringere Lohnnebenkosten, Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Steuern etc. – zu deutlich günstigeren Kostenstrukturen führen. Wie können österreichische (europäische) Unternehmen unter diesen Voraussetzungen wettbewerbsfähig bleiben? Was sichert den Standort Österreich (Europa)? Mögliche Stellhebel sind Innovation, Forschung und akademische Ausbildung sowie Kooperation, letztere in besonderem Maße im Supply Chain Management.

Die Innovationsfähigkeit der europäischen Länder kann an ihrer relativen Position im European Innovation Scoreboard (EIS) abgeleitet werden. Es bewertet die relativen Stärken und Schwächen des jeweiligen nationalen Innovationssystems und hilft der Wirtschaftspolitik der Länder bei der Ermittlung ihrer Potentiale für eine Verbesserung. Österreich hat über die letzten Jahre eine stabile Position im Mittelfeld der Gruppe „Strong Innovators“ (2020: Rang 11 von 37 erfassten Ländern), knapp hinter Belgien, Großbritannien, Norwegen, Deutschland, noch vor Island, Irland, Frankreich und Portugal, aber deutlich hinter der „Innovation Leader“-Gruppe Schweiz, Schweden, Dänemark und Niederlande. Ist Österreich (Deutschland) beispielsweise bei dem Kriterium „Medium und High-Tech-Produktexporte“ noch auf dem guten Rang 7 (D: 3), fällt es bei „Human Resources“ auf 13 (D: 16) und bei „Beschäftigung bei schnellwachsenden Unternehmen in innovativen Sektoren“ gar auf Rang 30 (D: 16) zurück. Es gibt also bei vielen der 59 Kriterien ausreichend Potential zur Verbesserung und somit Handlungsbedarf für Österreich (Europa) und seine Unternehmen.

Forschung und Entwicklung, sowie Innovation und Service Engineering, also die Verbindung von Produkt und individualisierbaren Dienstleistungsbündeln zu hybriden Produkten, sind Prozesse am Beginn der Porterschen Wertschöpfungskette, die über höhere Preise und Margen einen Standort Österreich (Europa) trotz größter Konkurrenz möglich machen. Dazu tragen universitäre und außeruniversitäre Forschungsstätten, in Österreich vor allem aber auch in großem Maße die Unternehmen selbst bei, sodass beispielsweise die Steiermark mit einer Forschungsquote in Höhe von 4,91 % des Bruttoinlandsproduktes eine Spitzenplatzierung in Österreich und Europa erzielt (Statistik Austria 2019). Die angewandte Forschung am Institut Industrial Management der FH JOANNEUM am Industrie-Campus Kapfenberg wird seit 2018 durch das Smart Production Lab, einer der größten Lehr- und Forschungsfabriken für Digitalisierung in Mitteleuropa, forciert. Als Ziel sieht das Institut Industrial Management die wirksame Unterstützung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen über Industrie-4.0- und Supply-Chain-affine Absolventen, über angewandte F&E-Forschungsprojekte sowie über einen niederschweligen FabLab-Zugang für die interessierte Öffentlichkeit und Startups. Neben der vertikalen Integration (von Unternehmensplanungsebene bis zur Sensorebene im Shopfloor) gibt es Forschungs- und Handlungsbedarf in der horizontalen Integration, beginnend beim Lieferantennetzwerk, Intralogistik und Produktion, bis hin zum Service Engineering, Vertrieb und Distributionslogistik.

Und das ist auch die Verbindung zu einem weiteren wichtigen Stellhebel für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen: Kooperationen, die im Supply Chain Management und insbesondere in der Logistik besonders ausgeprägt sind. Am Institut Industrial Management wird dieses Thema nicht nur von dem Forschungsschwerpunkt/Competence Center Supply Chain Management, sondern auch der SC-/Logistik-Lehre der vier Wirtschaftsingenieurstudiengänge und von einem eigenen, berufsbegleitenden MSc-Weiterbildungsmaster „Supply Management“ vorangetrieben.

Alles kulminiert in dem systematischen Denkanstoß SUPPLY CHAIN CAPTAIN®, der als Landkarte (Poster) und Nachschlagewerk (vorliegender Sammelband) 49 innovative Konzepte im Supply Chain Management abdeckt. Die angeführten Themen knüpfen an den Forschungsgruppen des Instituts Industrial Management an: Digital Shopfloor (Digitalisierung der Produktion), ERP/MES (vertikale Integration), Supply Chain Engineering (horizontale Integration, SCM, Logistik), Service Engineering (Geschäftsmodelle, hybride Produkte), Arbeit der Zukunft (z. B. Change-Prozesse und Augmented Reality) und Industriebetriebslehre (z.B. Strategie, Wirtschaftlichkeitsrechnung, Lean Management). Wenn Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit weitertreiben wollen, dann sind die Impulse in diesem Buch ein erster richtiger Schritt. Darüber hinaus unterstützt Sie das Institut Industrial Management gerne. Bisher haben wir über 500 Projekte mit (Industrie-)Unternehmen erfolgreich durchgeführt.

Ziel des vorliegenden Band 10 der Buchreihe „Industrielles Management“ ist es, neue innovative Ansätze und wissenschaftliche Standards den Unternehmen in einer Form zur Verfügung zu stellen, dass Sie von diesem Wissenstransfer zwischen Hochschule und angewandter Forschung unmittelbar profitieren und Ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern können. Der SUPPLY CHAIN CAPTAIN® gibt die Richtung vor und soll ein Denkanstoß für Logistik- und Supply Chain Manager, aber auch für junge Studierende und Jungforscher sein, um innovative Lösungen zu entwickeln. Gleichzeitig bieten die Beiträge eine Übersicht über relevante und aktuelle State-of-the-Art-Inhalte des Supply Chains Managements für fortgeschrittene Studierende der Betriebswirtschaft, der Informationstechnologie, des Logistik- und Supply Chain Managements sowie des Wirtschaftsingenieurwesens. Wir freuen uns über Feedback und eine daraus resultierende kritische Debatte mit Lesern aus Wissenschaft und Praxis.

Ein Dank geht an Uwe Brunner und Gottfried Obmann, den fachlichen Herausgebern dieses zehnten Jubiläumsbands, und an Sascha Stradner, der als umsichtiger Redakteur den organisatorischen Entstehungsprozess des Buches wesentlich vorangetrieben hat.

Kapfenberg, November 2020

Martin Tschandl

# CAPTAIN'S LOG

Die Idee für dieses Buch wurde durch zahlreiche Innovationsprojekte im Rahmen der angewandten Forschung inspiriert.



## Warum Supply Chain CAPTAIN®?

Mit dem CAPTAIN halten Sie Ihre Supply Chains wie ein Schiffskapitän auch in stürmischen Zeiten auf Kurs. Der Supply Chain CAPTAIN beinhaltet eine umfassende Betrachtung relevanter Themen für effektives und effizientes Supply Chain Management. Diese wurden in sieben Erfolgsfaktoren mit jeweils sieben Handlungsempfehlungen gegliedert. Nach dem CAPTAIN-Prinzip gestaltete Supply Chains sind demnach...

- C** Collaborative
- A** Adaptive
- P** Predictive
- T** Transorganized
- A** Ambitious
- I** Integrated
- N** Negotiated

Die Basis für dieses Buch legten wir mit der Entwicklung und Strukturierung all dieser in Summe 49 Handlungsempfehlungen, die wir auf dem Supply Chain CAPTAIN Advisory Poster als Kurzfassungen verewigten. Ziel war es, jede Handlungsempfehlung durch einen praxisnahen Buchbeitrag auszuformulieren und dadurch eine neue Supply Chain Sichtweise zu etablieren. Beide Werke – Supply Chain CAPTAIN Poster und Buch – bilden eine in sich geschlossene Einheit und sind daher untrennbar miteinander verbunden.

## Für wen ist der Supply Chain CAPTAIN®?

Der Supply Chain CAPTAIN ist primär für Führungskräfte und Manager aus der Praxis gedacht, die einen gesamthafter Überblick über SCM-Aktivitäten gewinnen und daraus Optimierungen und Handlungsempfehlungen ableiten wollen. Auf Überschriftenebene kann es beispielsweise als Checkliste dienen. Die Beiträge selbst geben tiefere Einblicke in die jeweiligen Themen.

Auch für die Welt der Wissenschaft – Professoren, Dozenten und Studierende – bildet das Buch eine ideale Übersicht aus konzeptionellen und forschungsgeleiteten Ansätzen sowie deren betriebliche Umsetzung.

### Wie wurde der Supply Chain CAPTAIN® umgesetzt?

Um möglichst vielseitige Perspektiven auf das Supply Chain Management zu bekommen wurden Experten aus unterschiedlichen Fachdisziplinen für die Erstellung der Beiträge gewonnen. Ein ausgewogenes Verhältnis aus wissenschaftlicher Expertise als auch Praxis- und Führungserfahrung konnte durch die vorliegende Kombination der Autoren erreicht werden.

### Wem gebührt unser aufrichtiger Dank?

Der Supply Chain CAPTAIN war nicht nur für uns als Herausgeber, sondern auch für viele Beteiligte eine große Kraftanstrengung. Daher gebührt unser Dank an erster Stelle den Autoren für deren Geduld und deren Bestreben professionelle Beiträge zu liefern sowie dem Land Steiermark, Abteilung 8, Referat für Wissenschaft und Forschung für die finanzielle Unterstützung, dem Leykam Verlag für die vielen Tipps und Anregungen für dieses Vorhaben und der Firma SAPPI, die mit ihrem Sponsoring den Druck des Supply Chain Captains auf steirischem Papier ermöglichten.

Ein besonderer Dank gebührt dem Reihenherausgeber, Herrn Institutsleiter Prof. Dr. Martin Tschandl für die Möglichkeit, den Supply Chain CAPTAIN in der Reihe Industrielles Management zu veröffentlichen. Durch seine wertvollen Inputs trug er wesentlich zum Gelingen dieses Werkes bei.

Großen Dank richten wir an das gesamte Supply Chain CAPTAIN Projektteam, insbesondere Herrn DI Sascha Stradner und DI Johannes Dirnberger für das Projektmanagement, Frau Barbara Leipold, BSc und Frau DI Dr. Magdalena Brunnhofer für die kreativen Illustrationen als auch Herrn Johann Zuschnegg, BSc BA MA für das professionelle Design, Satz und Layout. Auch Herrn Mag. Dr. Christian Bischof, MBA und Herrn Prok. Günter Kowald, MSc MBA danken wir für ihre wertvollen kritischen Inputs bei der Erstellung und Strukturierung sowie der Umsetzung unserer Ideen im Rahmen des Supply Chain CAPTAIN Advisory Posters.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre, bleiben Sie am Ball und halten Sie Ihre Supply Chains auf Kurs.

Herzlichst Ihr

Uwe Brunner

Gottfried Obmann



**C**OLLABORATIVE 1

**A**DAPTIVE 41

**P**REDICTIVE 79

**T**RANSORGANIZED 113

**A**MBITIOUS 159

**I**NTEGRATED 199

**N**EGOTIATED 239

## Frontend Customer Side

- 5 Customer Excellence *Kowald G.*
- 9 Customer Relationship Management *Wurzer W.*

## Backend Supplier Side

- 15 Smart Supplier Identification & Selection *Obmann G.*

## Strategy

- 45 Global Trends & Business Strategies  
*Tschandl M. / Schweiger J.*
- 51 Supply Network Management *Zsifkovits H.*
- 57 Investments in Logistics Infrastructure *Brunner U.*

## Demand Planning

- 83 Big Data & Predictive Analytics *Bischof Ch.*
- 87 Rolling Forecast *Mühlhans G.*
- 91 Advanced Demand Planning & Scheduling  
*Peßl E.*

## Transport Management

- 117 Multimodal Transportation *Steindl Ch.*
- 121 Last Mile & City Logistics *Stradner S.*
- 127 Load Carrier Management *Stradner S. / Brunner U.*
- 133 Tracking & Tracing *Kohlbacher H.*

## Supply Chain Performance Management

- 163 Supply Chain Controlling *Tschandl M.*
- 169 KPI Performance Management  
*Brunner U. / Riegler P.*
- 175 Harmonized Supplier Evaluation &  
Development *Obmann G.*

## Process Management

- 203 Process Analysis & Documentation  
*Brunnhöfer M.*
- 207 Process Optimization *Dirnberger J.*
- 215 Process Implementation & Controlling  
*Dirnberger J.*

## Contract Design

- 243 Tendering *Hollmann R.*
- 249 Negotiations *Obmann G.*
- 253 Contracting *Egger H.*

## Law and Ethics

- 259 Supply Chain Compliance *Wiedrich F.*
- 265 Intercultural Supply Chain *Welsh D.*

- 19 Efficient Supplier Onboarding *Stradner S.*
- 25 Early Supplier Involvement *Obmann G.*
- 29 Procurement Excellence *Schweiger J.*

## Networking

- 35 Management of Networks *Lichem-Herzog Ch.*

## Concept Options

- 61 Supply Chain Risk Management *Obmann G. / Farid A.*
- 67 Agile & Flexible Supply Networks *Weber Ch.*
- 71 Supply Chain Resilience *Hanusch S.*
- 75 Lean Supply Chain Management *Richter H.-M.*

## Replenishment

- 95 Supply Strategies *Irsa W.*
- 99 C-Parts Management *Veuc R.*
- 103 Smart Intralogistics *Wallner M. / Dirnberger J.*
- 109 Consignment Vendor Managed Inventory  
*Dirnberger J.*

- 139 eCustoms & Export Control

*Fleischmann S. / Herzig H.*

- 147 Freight Charges & Tariffs *Brunner U. / Kowald G.*

## Freight Cost Management

- 153 Transport Routes & Capacities  
*Dirnberger J. / Pretterhofer M.*

## Sustainability

- 179 Staff-Oriented Leadership *Kastner H.*
- 183 Green Logistics *Brunnhöfer M.*
- 187 Recycling *Gelbmann U.*
- 193 Intelligent & Efficient Packaging  
*Landschützer Ch.*

## Supply Chain IT-Management

- 221 Information Interchange *Ortner W.*
- 225 Data Security *Elser K.*
- 229 Business Software *Kohlbacher H.*

## Inventory Management

- 235 Inventory Transparency *Rainer S.*

- 271 Legal Constraints *Schärmer D. / Miskovec A.*

## Supply Chain Organization

- 277 Structural Implementation *Brunner U.*

- 283 **Autorenverzeichnis**

**ADAPTIVE STRATEGY**  
 CUSTOMER CENTRIC & FUTURE ORIENTED

**PREDICTIVE DEMAND PLANNING**  
 ON DEMAND & PROACTIVE

**TRANSORGANIZED TRANSPORT MANAGEMENT**  
 FLEXIBLE & COLLABORATIVE

**AMBITIOUS SUPPLY CHAIN PERFORMANCE**  
 EFFICIENT & COST EFFECTIVE

**INTEGRATED PROCESS MANAGEMENT**  
 COOPERATIVE & COLLABORATIVE

**NEGOTIATED CONTRACT DESIGN**  
 EFFICIENT & COST EFFECTIVE

**PH | JOANNEUM**  
 UNIVERSITÄT FÜR ANWANDTE INGENIEURWISSENSCHAFTEN

**NETWORKING**  
 COLLABORATION & INNOVATION

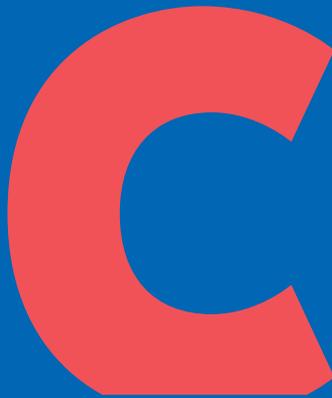
**INTEGRATED SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**  
 COOPERATIVE & COLLABORATIVE

**TRANSORGANIZED TRANSPORT MANAGEMENT**  
 FLEXIBLE & COLLABORATIVE

**AMBITIOUS SUPPLY CHAIN PERFORMANCE**  
 EFFICIENT & COST EFFECTIVE

**INTEGRATED PROCESS MANAGEMENT**  
 COOPERATIVE & COLLABORATIVE

**NEGOTIATED CONTRACT DESIGN**  
 EFFICIENT & COST EFFECTIVE



**C**OLLABORATIVE

# Frontend Customer Side

## Customer Excellence

Customer Excellence ist die Kür für alle Supply Chain Verantwortlichen in jedem Unternehmen. Nur wenn der Kunde zufrieden ist wurde die Arbeit richtig gemacht. Sämtliche Qualitätsaspekte müssen erfasst und in Form einer Kundenservicekennzahl berechnet werden, um ständige Optimierungsarbeit leisten zu können.



## Customer Relationship Management

Die Beziehungspflege in einer auf Kundenbedürfnisse ausgerichteten Supply Chain ist ein wesentliches Erfolgskriterium. Bedarfe können so früh erkannt und Entscheidungsprozesse aktiv mitgestaltet werden. Dazu bedarf es der harmonisierten Koordination aller Partner vom Pre-Sales bis in den After-Sales Bereich.



# Backend Supplier Side

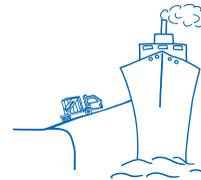
## Smart Supplier Identification & Selection

Ein intelligenter Lieferantenidentifizierungs und -selektionsprozess hat entscheidenden Einfluss auf ein erfolgreiches Lieferantenmanagement in der Supply Chain. Moderne Methoden und Echtzeitdaten sind dabei wesentliche Erfolgsfaktoren.



## Efficient Supplier Onboarding

Effiziente und direkte Lieferantenregistrierung ermöglicht die Selektion zukünftiger – lokaler oder globaler – Lieferanten mittels moderner SRM-Systeme nach definierten Vorgaben und Freigabe-Workflows. Die digitale Vernetzung vereinfacht interne Abläufe und beschleunigt den Beschaffungsprozess.



## Early Supplier Involvement

Im Produktentstehungsprozess werden die zukünftigen Kosten der Produkte festgelegt. Die frühzeitige Lieferanteneinbindung und der damit einhergehende Know-how-Transfer sichern wettbewerbsfähige Preise am Markt und reduzieren das Risiko von Fehlentwicklungen.



## Procurement Excellence

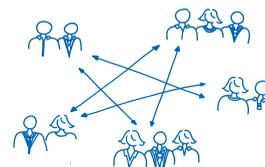
Kosten senken, Wiederbeschaffungszeiten reduzieren und die Versorgungssicherheit gewährleisten sind vorrangige Ziele von Procurement Excellence. Die Digitalisierung der Beschaffungsprozesse sowie Electronic Sourcing bieten smarte Möglichkeiten, um nachhaltige Einkaufserfolge zu erzielen und transparent darzustellen.



# Networking

## Management of Networks

Die Bildung von multidisziplinären Netzwerken aus Industrie, Handel, Dienstleistung und Wissenschaft ist elementarer Bestandteil eines erfolgreichen Supply Chain Managements. Durch Know-how-Transfer und Benchmarking unter den Netzwerk-Partnern können Best Practices identifiziert und umgesetzt werden.





## Frontend Customer Side

---

- |                                    |                 |   |
|------------------------------------|-----------------|---|
| ❶ Customer Excellence              | Günter Kowald   | 5 |
| ❷ Customer Relationship Management | Wolfgang Wurzer | 9 |

## Backend Supplier Side

---

- |   |                  |    |
|---|------------------|----|
| ❸ Smart Supplier Identification & Selection | Gottfried Obmann | 15 |
| ❹ Efficient Supplier Onboarding             | Sascha Stradner  | 19 |
| ❺ Early Supplier Involvement                | Gottfried Obmann | 25 |
| ❻ Procurement Excellence                    | Jörg Schweiger   | 29 |

## Networking

---

- |                          |                         |    |
|--------------------------|-------------------------|----|
| ❼ Management of Networks | Christine Lichem-Herzog | 35 |
|--------------------------|-------------------------|----|

**ADAPTIVE STRATEGY**  
 CUSTOMER CENTRICITY & SUPPLY CHAIN RESILIENCE

**PREDICTIVE DEMAND PLANNING**  
 ON-DEMAND PRODUCTION & MANUFACTURE

**TRANSORGANIZED TRANSPORT MANAGEMENT**  
 FLEXIBLE LOGISTICS & DISTRIBUTION

**AMBITIOUS SUPPLY CHAIN PERFORMANCE**  
 EFFICIENT COSTS & SUSTAINABILITY

**INTEGRATED PROCESS MANAGEMENT**  
 COOPERATIVE PARTNERSHIP & CUSTOMER ENGAGEMENT

**NEGOTIATED CONTRACT DESIGN**  
 RISK MITIGATION & COMPLIANCE

**PHILIP VAN DER MEULEN**  
 PROFESSOR OF LOGISTICS MANAGEMENT

# SUPPLY CHAIN CAPTAIN

**NETWORKING**  
 COLLABORATION & INNOVATION

**INTEGRATED SUPPLY CHAIN**  
 END-TO-END OPTIMIZATION

**TRANSFORMING SUPPLY CHAIN**  
 DIGITALIZATION & AUTOMATION

**STRATEGIC LOGISTICS**  
 EFFICIENT DISTRIBUTION & DELIVERY

**OPERATIONAL EXCELLENCE**  
 PROCESS IMPROVEMENT & QUALITY CONTROL

**INTEGRATED SUPPLY CHAIN**  
 END-TO-END OPTIMIZATION

**TRANSFORMING SUPPLY CHAIN**  
 DIGITALIZATION & AUTOMATION

**STRATEGIC LOGISTICS**  
 EFFICIENT DISTRIBUTION & DELIVERY

**OPERATIONAL EXCELLENCE**  
 PROCESS IMPROVEMENT & QUALITY CONTROL

# Customer Excellence

## 1 Einleitung

Customer Excellence ist, neben einem innovativen und attraktiven Angebot, eine wesentliche Komponente für einen nachhaltigen Erfolg des Unternehmens. Alle Bereiche im Unternehmen müssen eingebunden werden, um Kundenzufriedenheit zu generieren. Speziell im Logistikbereich gibt es vielfältige Möglichkeiten ganz konkret beizutragen. Doch was ist Customer Excellence und wie misst man den Erfolg?

Die Spitze des Unternehmenserfolgs

Der Schlüssel zum Erfolg ist getragen von den Grundvoraussetzungen Unternehmenskultur, welche den Kunden ins Zentrum der Aktivitäten stellen soll und Leadership zur Erreichung einer hohen Mitarbeitermotivation, welche sich direkt auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.

Unternehmenskultur und Leadership

## 2 Säulen der Kundenzufriedenheit

### 2.1 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur verkörpert, vereinfacht ausgedrückt, die DNA des Unternehmens und gibt Aufschluss über die Werte und Normen, Ziele und Visionen sowie die Arbeitsweisen und den Umgang im Innen- wie auch im Außenverhältnis. ISO-Zertifizierungen wie beispielsweise ISO 9001 helfen zusätzlich in der Kommunikation nach außen, da sie dem Kunden Sicherheit geben, dass Abläufe klar geregelt sind.

Kultur im Unternehmen ist die Basis

Klare Wertvorstellungen, die Einbindung aller Mitarbeiter diese Wertvorstellungen mitzutragen sowie die Kunden in den Mittelpunkt des Agierens zu stellen sind dabei wesentliche Elemente, welche umgesetzt werden müssen, um auch im Bereich Customer Excellence Erfolg zu haben. Dabei ist es notwendig die Inhalte so zum Ausdruck zu bringen, dass sie klar, transparent, real und vor allem von allen Stakeholdern verstanden werden.

Kunden im Mittelpunkt

### 2.2 Leadership

Leadership, also Führung der Mitarbeiter unter Berücksichtigung der jeweiligen Bedürfnisse zur Erreichung einer hohen Mitarbeitermotivation, ist ein weiterer wichtiger Schritt zur Kundenzufriedenheit. Denn: Motivierte Mitarbeiter werden auf die individuellen Kundenwünsche deutlich positiver eingehen und die Anforderungen besser, schneller und perfekter erfüllen. Das Bewusstsein, dass letztendlich der Kunde für den Erfolg des Unternehmens hauptsächlich beiträgt, komplettiert die Grundvoraussetzungen.

Die Führungskraft macht es aus.

Peter Drucker, ein Pionier der modernen Managementlehre sagte: „Wenn Du wissen willst, was in deinem Unternehmen verbessert werden kann, frage deine Mitarbeiter!“ DOPPLER/LAUTERBURG ergänzen dies noch mit dem Satz „Und frage deine Kunden!“ [1, S. 74] – eine weitere Bestätigung dafür, wie eng Mitarbeiterzufriedenheit mit Kundenzufriedenheit und somit mit dem Erfolg des Unternehmens zusammenhängt.

Erfolg durch Kunde und Mitarbeiter

Leadership bedeutet aber auch, Mitarbeiter in die Prozesse einzubinden, sie zu fordern und zu fördern. Zusätzlich zu den Hygienefaktoren, wie beispielsweise adäquate Entlohnung, beschrieben auch in der Zwei-Faktoren-Theorie von HERZBERG [2, S. 194-198],

Lob und Anerkennung als Motivations-treiber

gehören Lob und Anerkennung zu wichtigen Motivationstreibern. Die Wirkung dieser Faktoren wird meist unterschätzt. Die dadurch erreichte Motivation der Mitarbeiter wird auch der Kunde wahrnehmen.

### 3 Supply Chain Management

Berücksichtigung unterschiedlicher Persönlichkeiten

Führungskräfte haben die Herausforderung, zwei wesentliche Komponenten zu berücksichtigen, um ein Maximum an Kundenzufriedenheit zu erreichen. Einerseits ist der Prozess bereits durch die unterschiedlichen Aufgaben von der Beschaffung der Rohstoffe und Handelswaren, über die Lagerung und Verpackung bis hin zur Distribution auf teils globaler Basis komplex, andererseits sind bei Mitarbeitern Ausbildung, Tätigkeit, Nähe zum Kunden, Alter, Berufserfahrung, Mentalität und Kultur von der Führungskraft zu berücksichtigen und individuell darauf einzugehen, um maximale Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Diese zieht sich schlussendlich bis zum Kunden.

#### 3.1 Bedürfnisbefriedigung durch exzellentes Supply Chain Management

Auch wenn alles perfekt ist, kann der Kunde dennoch unzufrieden sein...

Wer kennt sie nicht, die 7R? Das richtige Produkt, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität und der richtigen Menge zu geringsten Kosten und mit den richtigen Informationen dem Kunden zu liefern ist hinlänglich bekannt. Viele Unternehmen schaffen diese Pflicht bereits gut. Aber ist dadurch auch der Kunde zufrieden? Denn in allen Fällen gilt: Was „richtig“ ist, entscheidet allein der Kunde. Nachdem die Erwartungshaltungen der Kunden in Bezug auf die Erfüllung der 7R individuell sind, bedarf es zahlreicher Kundenrückmeldungen, um Transparenz über deren Anforderungen zu erhalten.

#### 3.2 Der Weg zum Ziel – Ordermanagement

Ablaufbeschreibungen und Verantwortlichkeitsmatrix unterstützen den Weg zum Ziel.

Es ist oft schwierig herauszufinden, welche Kriterien für den Kunden wichtig sind, um vollste Zufriedenheit und damit Customer Excellence zu erreichen. Umso wichtiger ist es daher, sämtliche Einflussgrößen zu messen, damit eine möglichst große Abdeckung erzielt werden kann. Am Beginn stehen jedoch klare Prozesse und Regeln, um hier möglichst rasch einwirken zu können. Die präzise Auftragssteuerung (Auftragsrouting) wie auch eine Verantwortlichkeitsmatrix helfen dabei, möglichst effizient, aber auch individuell, den Wünschen der Kunden schnell und kompetent gerecht zu werden.

Ein Ansprechpartner für Kundenbelange

Es zeigt sich, dass ein Ansprechpartner dem Kunden gegenüber hilfreich ist. Dieser ist dafür verantwortlich, alle Schritte für eine erfolgreiche Auslieferung sicher zu stellen. Dabei gehören die Fragen wie Bonität des Kunden, Machbarkeit der Produktion beziehungsweise Beschaffung zum gewünschten Termin genauso dazu, wie die Frage nach einer, dem Kundenwunsch entsprechenden pünktlichen Lieferung mit dem richtigen Transportmittel. Die bereits angesprochene Verantwortlichkeitsmatrix, in welcher geregelt ist, wer was macht, wer informiert sein muss und wer letztendlich entscheidet aber auch mitentscheidet, unterstützt diesen Prozess.

#### 3.3 Messung der Kundenzufriedenheit

Externer Benchmark

Viele Unternehmen greifen mittlerweile auf Dienstleister zurück, welche ein professionelles Fragenportfolio inklusive Auswertung anbieten, um Kundenzufriedenheit mess-

bar zu machen. Diese Umfragen erfolgen in regelmäßigen Abständen und geben einen Aufschluss über die Abdeckung der Kundenbedürfnisse. Dabei ist es auch möglich, einen Benchmark samt Betrachtung der Marktbegleiter durchführen zu lassen. Die Ergebnisse bedürfen einer ausführlichen Bearbeitung im Management, um auf Unternehmensebene Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Externe Kundenabfragen sind zwar gut, allerdings durch eine interne Messung der Kundenzufriedenheit beziehungsweise auf Basis einer Kundennutzenkennzahl zu ergänzen.

Als Grundlage zur Berechnung der Kundenzufriedenheit dienen die klassischen Lieferterminkennzahlen wie Liefertermintreue, Lieferfähigkeit und Wunschtermintreue. Darüber hinaus ist die (An-)Lieferqualität von entscheidender Bedeutung.

Interne Messung:  
Liefertermin-  
kennzahlen und  
Lieferqualität

Eine sinnvolle Clusterung und Unterteilung in Fehlerkategorien zur Klassifizierung von Fehlern ist in der Praxis besonders empfehlenswert: [3, S. 82-92]

Fehler-  
kategorien

- **Anlieferungsfehler:** dazu zählen Gründe wie Unwetter/Witterung, nicht einzuhaltende Lieferterminzusagen, Verspätung des Logistikdienstleisters, mangelnde Verfügbarkeit von Transportmitteln, zu langer Verladeprozess, falsch abgeladene Waren durch Frachtführer oder Transportmittel nicht oder zu spät bestellt.
- **Mengenfehler:** dazu zählen Gründe wie falsches Produkt/falsche Menge verladen oder kommissioniert, Reihenfolgefehler bei JIT/JIS-Verladung, Abladefehler, Verfügbarkeit aufgrund von IT-Lagerstand oder falscher Produktionsplanung nicht gegeben, Auftragsstorno vom Kunden selbst oder Ladekapazität vom Transportmittel nicht ausreichend.
- **Beschädigte Waren:** dazu zählen Gründe wie fehlerhafte beziehungsweise unzureichende Ladungssicherung, Beschädigung in Folge eines ungeeigneten Transportmittels, Schäden durch den Verladeprozess, Beschädigung durch Verkehrsunfälle oder Schäden an der Verpackung.
- **Administrative Logistikfehler:** dazu zählen Gründe wie fehlerhafte Frachtpapiere, falsche Preise in den Dokumenten, Erfassungsfehler im Rahmen der Auftragsabwicklung, falsche Erfassung von Waren-/Rechnungsempfänger, Einheitenfehler im IT-System, falsche Verpackungseinheit, falsche Artikelnummer oder falsch gewählter Logistikdienstleister.
- **Produktmängel:** dazu zählen Gründe, die das Produkt selbst betreffen, im Wesentlichen Fehler im Produktionsprozess, Fehler durch falsche Anwendung des Produktes oft durch den Kunden selbst oder Produktfehler durch mangelhafte Qualitätssicherung.

Aus den genannten Fehlern wird folgend ein Customer-Satisfaction-Index (CSI) als Overall-Kennzahl in Bezug zu der Anzahl an Aufträgen ermittelt. Aus der Lieferqualität (Beschädigung, administrative Logistikfehler, Mengenfehler und Produktmängel) und der Liefertermintreue wird der CSI Level 1 berechnet. Aus dem CSI Level 1 und der Lieferfähigkeit wird der CSI Level 2 ermittelt. Werden darüber hinaus auch Kulanz berücksichtigt, die im Unternehmen auch auf bestimmte Fehler hindeuten, erhält man den finalen CSI auf Level 3. Um Customer Excellence zu erreichen müssen die erfassten Fehler systematisch analysiert und Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Customer  
Satisfaction  
Index

Periodische Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmenbesprechungen, wo Vertrieb, Supply Chain, Finanz, Technik, Qualitätssicherung bis hin zum Top-Management der Wichtigkeit Rechnung tragen, Fehler analysieren und bewerten sowie Lösungen erarbeiten, ist für eine künftige Vermeidung von Abweichungen unerlässlich.

Die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses trägt dazu bei Customer Excellence nicht nur als Schlagwort zu sehen, sondern Kundenzufriedenheit zu leben, zu erreichen und nachhaltig abzusichern.

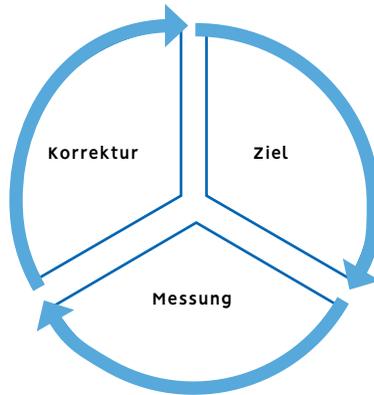


Abbildung 1: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

## CAPTAIN'S CONCLUSION

Eine auf den Kunden ausgerichtete Unternehmenskultur sowie hochqualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte sind unerlässlich, um komplexe Prozesse entlang der Supply Chain zu managen. Mitarbeiterindividuelle Führung nach den Bedürfnissen jedes Einzelnen führt zu hoher Motivation, welche sich nachweislich auf die Kundenzufriedenheit positiv auswirkt. Die Kunden in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns zu stellen führt daher zu Customer Excellence.

Kundenzufriedenheit darf aber nicht nur ein Schlagwort sein, sondern muss auch messbar gemacht werden. Dies erfolgt einerseits über Kundenbefragungen und professionelles Benchmarking und andererseits durch die exakte Erfassung von Reklamationen, Beschwerden und Fehlern im Rahmen der Auslieferungsprozesse zum Kunden. Ergebnis dieser Erfassung ist die Berechnung des Customer Satisfaction Index als oberste Kennzahl, welche die Ausgangsbasis für weitere Optimierungen und einen darauf aufbauenden KVP-Prozess bildet.



## Literatur

- 1 DOPPLER, KLAUS/LAUTERBURG, CHRISTOPH: Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, Frankfurt/New York 2014.
- 2 ROBBINS, STEPHEN: Organisation der Unternehmungen, 9. Auflage, Pearson Verlag, München 2001.
- 3 TSCHANDL, MARTIN/BRUNNER, UWE/WILFINGER, DANIELA: Logistikservice als Kernelement des Logistikcontrollings: Performance Management des Kundennutzens, in: GLEICH, RONALD/DAXBÖCK CHRISTIAN (Hrsg.): Supply-Chain- und Logistikcontrolling, Band 31, Haufe Verlag, Freiburg 2014.

# Customer Relationship Management

## 1 Überlebensfragen Kundenorientierung und Agilität

Vier Megatrends sind Hauptauslöser strategischer Veränderungen in Unternehmen: Technologischer Fortschritt und Digitalisierung, demografischer Wandel, Globalisierung und die Verknappung der ökologischen Ressourcen. Experten erwarten zukünftig schnellere Wellen an Änderungen. [1, S. 1-12]

Megatrends:  
Auslöser  
strategischer  
Veränderungen

Die Orientierung an den Kundenwünschen und die Anpassungsfähigkeit in den unternehmerischen Supply Chains werden dabei zu Überlebensfragen. Nur wer die neuen Kundenwünsche rechtzeitig erkennt und wer sie effektiv und effizient erfüllen kann, hat eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit am Markt.

Erfolgsfaktoren:  
Kundenorientierung,  
Agilität

Besondere Ereignisse wie weltweite Krisen zeigen, dass Unternehmen den Anpassungsbedarf erkennen müssen. Laut einer aktuellen Umfrage mit 2.900 C-Level-Executives aus 46 Ländern planen 72% der Unternehmen eine Überprüfung ihrer strategischen Positionierung. 52% der Unternehmen planen eine Reorganisation ihrer kompletten Supply Chain. [2, S. 1-9]

Reorganisation  
der Supply  
Chains

## 2 Schlüsseldisziplinen Customer Relationship Management und Supply Chain Management

Customer Relationship Management (CRM) und Supply Chain Management (SCM) sind die Schlüsseldisziplinen im Unternehmen, die eine Antwort auf die Überlebensfragen „Kundenorientierung“ und „Agilität“ finden können. Customer Relationship Management ist die systematische Planung, Gestaltung und Kontrolle der Kundenbeziehung – von der Lead-Generierung über Bedarfserhebung und Angebot bis hin zum Vertragsabschluss, der Erfüllung und der Nachbetreuung (After Sales). Die Verantwortung für das Customer Relationship Management liegt in der Regel im Verkauf des Unternehmens. Es zielt auf einen möglichst hohen Profit aus der Geschäftsbeziehung für beide Seiten – für den Anbieter und den Kunden. [3]

Customer  
Relationship  
Management

Supply Chain Management umfasst die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle aller Waren- und Informationsströme in Bezug auf Material, Zwischenprodukte und Fertigwaren. Es integriert sämtliche logistischen und einkäuferischen Disziplinen im Unternehmen. Supply Chain Management zielt auf einen Zielausgleich zwischen hoher Warenverfügbarkeit und kurzer Lieferzeit einerseits sowie geringen Kosten und minimierten Lägern andererseits. [4]

Supply Chain  
Management

In vielen Unternehmen sind Customer Relationship Management und Supply Chain Management organisatorisch als einzelne Abteilungen mit individuellen Zielen geführt (siehe Abbildung 1).

Organisatorische  
Silos

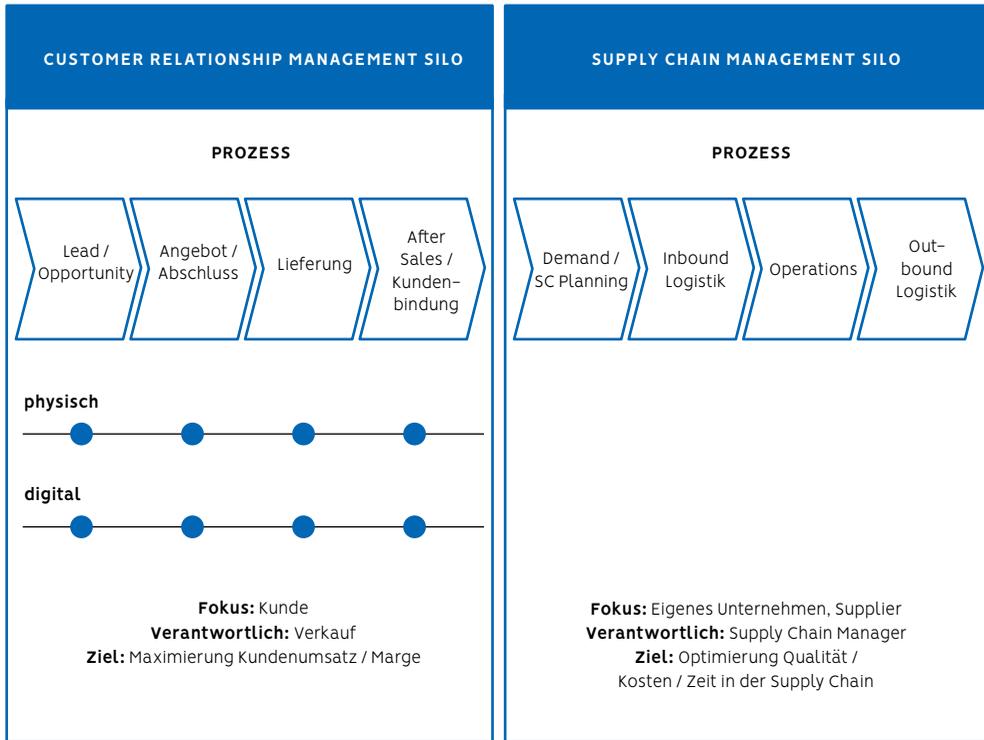


Abbildung 1: CRM- und SCM-Silos

Silo-Effekte

Dies führt zu Silo-Effekten: Customer Relationship Management und Supply Chain Management streben jeweils nach ihren eigenen Zielen. Sie erzielen kein ganzheitlich optimales Ergebnis. [5] [6] Praktiker kennen diesen Effekt: Der Verkauf positioniert die optimale Verfügbarkeit der Produkte als Leistungsversprechen um Kunden zu gewinnen. Das Supply Chain Management fokussiert auch auf die Kosten und Bestände – dies führt gegebenenfalls zu suboptimaler Verfügbarkeit oder Lieferzeit.

### 3 Integriertes Demand Chain Management

Schlüsselfrage nach der Überbrückung der Interessenskonflikte

Was können Unternehmen tun, um die beschriebenen Interessenskonflikte zu überbrücken und ein Gesamtoptimum zu erreichen? Diese Schlüsselfrage wird in der Forschung seit einigen Jahren untersucht – Ergebnis ist ein neues Zielbild für die Organisationsgestaltung.

Demand Chain Management

Demand Chain Management (DCM) ist definiert als Funktion, die die Prozesse der Nachfrageschaffung (des Customer Relationship Managements) sowie der Nachfragebefriedigung (des Supply Chain Managements) abstimmt. Ziele sind eine Fokussierung auf die profitabelsten Kunden, ein überlegener Kundenwert für diese Fokusgruppe und eine effiziente Gestaltung der entsprechenden Versorgungsketten. [5] [7]

Organisatorische Integration

Zielbild des Demand Chain Managements ist eine organisatorische und prozessuale Integration des Customer Relationship Managements und des Supply Chain Managements (siehe Abbildung 2).

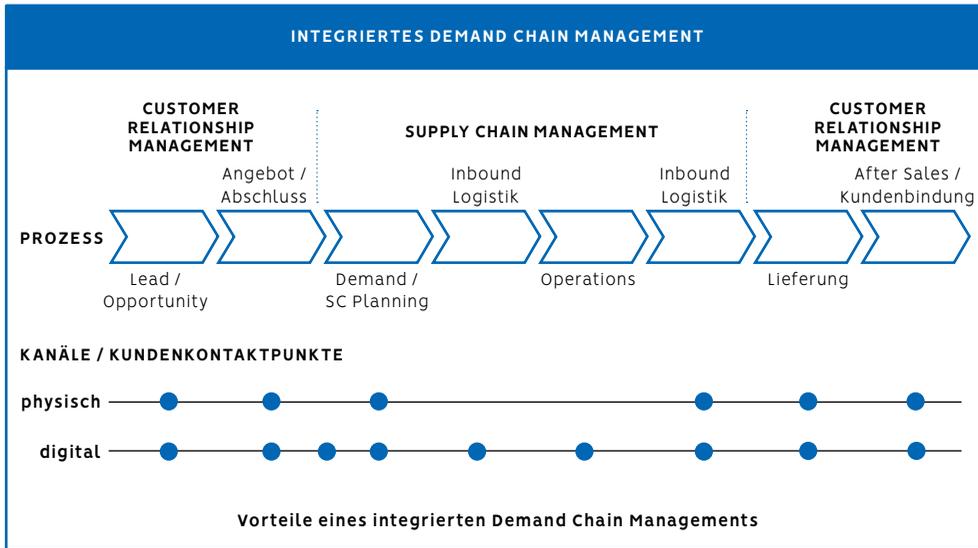


Abbildung 2: Integriertes Demand Chain Management

Durch eine integrierte Verantwortung soll sichergestellt werden, dass ein klares Wertversprechen gegenüber den Fokuskunden erfüllt wird, dass der Kundenbedarf mit kurzer Time-to-Market erfüllt wird, dass Einkaufs- und Logistikprozesse für das Fokusfeld optimiert sind. [5]

Integrierte Verantwortung

Abbildung 2 zeigt, dass kundenorientierte CRM-Prozesse mit den SCM-Prozessen vernetzt und synchronisiert werden. Die Integration führt zu zusätzlichen Kundenkontaktpunkten, die ein optimiertes Mehrwert-Erlebnis für Kunden schaffen können. Die Kollaboration zwischen Unternehmen und den Kunden wird intensiviert.

Vernetzte, synchronisierte Prozesse

## 4 Optimierungen durch integriertes Demand Chain Management

Aus praktischen Gesichtspunkten stellt sich die Frage, welche konkreten Prozesse durch integriertes Demand Chain Management optimiert werden können. In der Folge werden vier ausgewählte Potenzialfelder gezeigt.

Potenzialfelder

### 4.1 Demand Chain Management als Kunden-Mehrwert

Erstes Potenzialfeld ist der Ausbau des integrierten Demand Chain Managements zum Leistungskern und zentralen Verkaufsargument für Kunden. Die Lieferketten-Kompetenz (die richtige Ware zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu haben) kann zu einem entscheidenden Differenzierungsmerkmal im Konkurrenzkampf werden.

Lieferketten-Kompetenz als Differenzierer

Beispiele illustrieren diese Strategie. Im B2C-Bereich bietet der Online-Marktplatz Amazon den Endkunden mit AMAZON PRIME einzigartige subscriptionsbasierte Services in der Lieferung von Waren sowie Film- und Musikdaten. [8] Leistungskern im Warenbereich sind kurzfristige Express-Lieferoptionen ohne Gebühren. Die Differenzierung entsteht hier nicht durch die angebotenen Waren, sondern durch die überlegene Beherrschung der Lieferkette.

Kürzeste Lieferzeiten

Weltweite  
Supply-Chain-  
Beherrschung

Ein Beispiel im B2B-Geschäft ist das Unternehmen FLEX, das für seine Kunden Produkte entwickelt, globale Lieferketten aufbaut und verwaltet und den kompletten Produktionsprozess übernimmt. [9] Verglichen mit anderen Auftragsfertigungsunternehmen positioniert FLEX nicht die Produktion als Leistungskern. Das zentrale Wertversprechen ist vielmehr eine umfassende weltweite Supply-Chain-Beherrschung.

## 4.2 Bedarfsgerechte Angebotsstrategien

Bedarfsgerechte  
Angebote

Zweites Potenzialfeld sind bedarfsgerechte Angebote für einzelne Zielsegmente. Untersuchungen zeigen typische Bedarfsmuster bei Geschäftskunden, die unmittelbaren Einfluss auf das Supply Chain Management haben: [10, S. 136]

- **Collaborative:** Kunden, die eine enge Arbeitsbeziehung mit dem Anbieter suchen und auf gemeinsame Optimierungen zielen
- **Efficient:** Kunden, die eine kostenminimale Versorgung suchen
- **Dynamic:** Kunden, die eine schnelle Antwort für nicht vorhersagbare kurzfristig entstehende Leistungsbedarfe suchen
- **Innovative:** Kunden, die Zugang zu Innovationen suchen

Real-Time-  
Erkennung von  
Kundenbedarfen

Eine enge Abstimmung zwischen Customer Relationship Management und Supply Chain Management ermöglicht es, die Kundenbedarfe für Collaborative-Kunden frühzeitig – im besten Fall sogar Real Time – zu erkennen und differenziert anzusprechen. Ein Beispiel dafür findet sich bei BAYER CROP SCIENCE. Die Düngemittelfirma versucht große Agrarbetriebe mit Smart-Farm-Applikationen zu gewinnen und ausgehend von Messwerten vom Feld die richtigen Düngemittel zur richtigen Zeit in der richtigen Menge verfügbar zu machen. [11, S. 45]

Kundenspezifische  
Produkte

Ein weiteres Beispiel ist das Unternehmen DELL, das durch perfekte Supply-Chain-Beherrschung den Verkauf von Standard-PCs revolutioniert hat. DELL schaffte eine Integration von Supply Chain Management und Customer Relationship Management und konnte damit kundenspezifisch konfigurierte PCs anbieten und effizient liefern. [12, S. 87-89]

## 4.3 Dynamisiertes Demand Planning

Demand  
Planning

Drittes Potenzialfeld ist ein optimierter Demand-Planning-Prozess. Traditionell wird Demand Planning aus Vergangenheitsdaten abgeleitet. Die errechneten Demand-Schätzungen werden in der Regel mit den Budgetierungen des Vertriebs abgeglichen. Modernere Modelle berücksichtigen zusätzlich gesamtwirtschaftliche Indikatoren. Eine enge Integration zwischen Customer Relationship Management und Supply Chain Management ermöglicht die Berücksichtigung von Real-Time-Marktsignalen für das Demand Planning. Konkrete Nachfragesignale werden genutzt – dadurch wird die Prognose genauer und Kundenbedarfe exakter erfüllt. [13, S. 8-12]

Verkürzung der  
Time-to-Market

Beispiele hierfür finden wir in der Modeindustrie. Hier ist es das Ziel extrem kurzfristig auf Kundentrends zu reagieren. Der reguläre Zeitraum zwischen Design-Entscheidung

von Modeartikeln und Verkauf beträgt sechs Monate. Unternehmen wie LEVI'S, die laufend Konsumentenwünsche messen und Design und Supply Chain beherrschen, können die Reaktionszeit auf wenige Tage senken. [14, S. 17]

#### 4.4 Kollaboration und optimiertes Kundenerlebnis

Vierter Erfolgsfaktor ist die laufende Kollaboration mit dem Kunden während der Leistungserfüllung. Schon Abbildung 2 zeigte, dass durch ein integriertes Demand Chain Management ein Kontakt zum Kunden auch über die Einkaufs- und Logistikströme möglich wird. Hier können auch dynamische Anpassungen an neue Prioritäten des Kunden erfolgen.

Kollaboration  
in der Leistungs-  
zeit

Kollaborativ ausgerichtete B2B-Unternehmen machen daher ihre Supply Chain für ihre Kunden transparent und bieten ihren Kunden Steuerungsmöglichkeiten. Beispiele sind INFINEON als weltweit führender Halbleiter-Hersteller und ADVANTEST als Anbieter für Test-Equipment in der Halbleiterindustrie. [15]

Steuerung der  
Supply Chain  
durch Kunden

Weitere Unternehmen versuchen eine Kollaboration auch über den Lebenszyklus der Produkte auszudehnen, die Kundenbindung zu erhöhen und ergänzende Services anzubieten. Dazu zählen Unternehmen, die Remote Monitoring ihrer Produkte anbieten ebenso wie Unternehmen, die ihre Produkte um Daten- und Analyseleistungen ergänzen. Beispiele hierzu sind unter anderem in der Medizintechnik zu finden. [16]

Services im  
Lebenszyklus

### CAPTAIN'S CONCLUSION

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Kosten-Nutzen-Bewertung des Marktes für ein integriertes Demand Chain Management spricht. Schlüsselaufgabe zukünftiger Supply Chain Captains ist es, die Vorteile unternehmensspezifisch zu bewerten und abzuwiegen, ob sich die zusätzliche Komplexität der Vernetzung zwischen Customer Relationship Management und Supply Chain Management rechnet.

Die aufgezeigten prozessualen und organisatorischen Schnittpunkte illustrieren, dass Unternehmen mit Demand Chain Management einen Kundenmehrwert erzielen: Erstens wird die Beherrschung und Steuerbarkeit der Lieferketten zu einem Kundenmehrwert und Alleinstellungsmerkmal. Damit optimiert das Unternehmen seine Positionierung am Markt. Zweitens werden Signale aus den Kundenkontakten systematisch für die Real-Time-Optimierung der Supply Chain nutzbar. Das Unternehmen passt sich agiler an die Kundenbedürfnisse an.



## Literatur

- 1 EY: Are you reframing your future or is the future reframing you? Megatrends 2020 and beyond, [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/megatrends/ey-megatrends-2020-report.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/megatrends/ey-megatrends-2020-report.pdf), [29.09.2020].
- 2 EY: How do you find clarity in the midst of COVID 19 crisis, EY Global Capital Confidence Barometer, [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/lv\\_lv/article/ey-capital-confidence-barometer-edition-22-march-2020.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/lv_lv/article/ey-capital-confidence-barometer-edition-22-march-2020.pdf), [29.09.2020].
- 3 GREY, PAUL/BYUN, JONGBOK: Customer Relationship Management, University of California: Center for Research on Information Technology and Organizations, <https://escholarship.org/uc/item/76n7d23r>, [29.09.2020].
- 4 BOUTELLIER, ROMAN/WAGNER, STEPHAN M.: Markt- und kundenorientierte Supply Chain Management Kompetenzen, in: RUDOLPH, THOMAS/DRENTH, RANDY/MEISE, JAN NIKLAS (Hrsg.): Kompetenzen für Supply Chain Manager, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2007, S. 99–108.
- 5 MADANI, PANKAI: Demand Chain Management: Enhancing Customer Value Proposition, in: The European Business Review, Heft 10, 2013.
- 6 WOODS, JEFF/WHITE, ANDREW/PETERSON, KAREN/JIMENEZ, MARIA.: Demand Chain Management Synchronizes CRM and SCM, Gartner Research Note, <https://docplayer.net/7136371-Com-18-5018-j-woods-a-white-k-peterson-m-jimenez.html>, [29.09.2020].
- 7 GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON: Demand Chain Management, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/demand-chain-management-99757/version-329881>, [15.04.2020].
- 8 Amazon: Amazon Prime, [https://www.amazon.de/amazonprime?\\_encoding=UTF8&ref\\_=nav\\_prime\\_try\\_btn](https://www.amazon.de/amazonprime?_encoding=UTF8&ref_=nav_prime_try_btn), [20.06.2020].
- 9 FLEX: From Sketch to Scale, <https://flex.com/sketch-to-scale>, [15.04.2020].
- 10 ERICSSON, DAG: Demand Chain Management – The Implementation, in: ORION, Jahrgang 27, Heft 2, 2011, S. 119–145.
- 11 PWC: Connected and autonomous ecosystems 2025, <https://www.pwc.com/gx/en/industrial-manufacturing/digital-supply-chain/supply-chain-2025.pdf>, [15.04.2020].
- 12 KLINKER, SHARON/TERREL, RONALD/MAHFOUZ, AHMED Y.: Dell's Use of CRM-SCM integration to Dominate the PC Market, in: Communications of the IIMA, Jahrgang 6, Heft 3, 2006, Beitrag 9.
- 13 DELOITTE: Supply Chain Planning 2025, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/energy-resources/Supply-Chain-Planning-2025-Whitepaper-Deloitte.pdf>, [20.06.2020].
- 14 GARTNER: Future of Supply Chain: Reshaping the Profession, <https://www.scmworld.com/wp-content/uploads/2019/12/Future-of-Supply-Chain-Reshaping-the-Profession.pdf>, [20.06.2020].
- 15 OPENTEXT SUCCESS STORIES: Infineon, [https://www.opentext.com/file\\_source/OpenText/Customers/en\\_US/PDF/infineontechnologies-15-en.pdf](https://www.opentext.com/file_source/OpenText/Customers/en_US/PDF/infineontechnologies-15-en.pdf), [20.06.2020].
- 16 SIEMENS HEATHINEERS: LifeNet, <https://www.siemens-healthineers.com/services/customer-services/system-performance-services/Lifenet>, [20.06.2020].

# Smart Supplier Identification & Selection

## 1 Ausgangssituation

Das digitale Zeitalter, der technologische Fortschritt und die Globalisierung verändern zunehmend den Einkaufsprozess und damit verbunden auch das Lieferantenmanagement. Informationstechnologien und die zunehmende Vernetzung der Unternehmen schaffen Transparenz über die Wertschöpfungsketten und -netzwerke. Unternehmen fokussieren sich zunehmend auf ihre Kernkompetenzen, wodurch die Fertigungstiefe sinkt und sich der Fremdbezugsanteil erhöht. Der Einfluss der Lieferanten auf den Unternehmenserfolg steigt, weshalb die Auswahl von geeigneten Lieferanten an Bedeutung zunimmt. Im Bereich des Lieferantenmanagements nimmt die Lieferantenauswahl beziehungsweise die Lieferantenselektion eine Schlüsselrolle für den Beginn einer strategischen, langfristigen und vor allem partnerschaftlichen Zusammenarbeit ein. [1, S. 78] Der nachfolgende Artikel beschäftigt sich mit dem Thema der Lieferantenselektion, im Speziellen mit der Konzeption einer digitalen und automatisierten Unterstützung des Selektionsprozesses.

Digitalisierung verändert das Lieferantenmanagement

Die Grundlage für den Lieferantenauswahlprozess bildet eine Analyse der Beschaffungsmärkte. Sie dient zur Bereitstellung von Informationen für den Auswahlprozess, wie beispielsweise die Anzahl von verfügbaren Lieferanten, technische Fähigkeiten der Lieferanten sowie deren geographische Lage. [2, S. 66]

Analyse der Beschaffungsmärkte

Der Lieferantenauswahlprozess lässt sich als Trichtermodell darstellen (siehe Abbildung 1). Basierend auf definierten Anforderungen des Beschaffungsobjektes, der Beschaffungsmenge sowie der Beschaffungszeiträume wird der Beschaffungsmarkt gescreent, analysiert und nach verfügbaren Lieferanten recherchiert. Das Ergebnis ist eine sogenannte Supplier Long List. In einem nächsten Schritt werden die ermittelten Lieferanten den Bedürfnissen entsprechend eingegrenzt und unter Anwendung von verschiedenen Analysemethoden einem weiteren Selektionsprozess unterzogen. Um Aufschluss über die wirtschaftliche Situation eines Lieferanten zu erhalten, kann beispielsweise eine finanzielle Risikoanalyse (Bilanzanalyse), basierend auf Daten aus Datenbanken und Anbieterverzeichnissen durchgeführt werden. [3, S. 200] Über Einkaufs-Homepages können weitere relevante Daten sofort elektronisch erfasst und für weitere Analysen zur Verfügung gestellt werden. Zu erfassende Informationen beziehen sich im Wesentlichen auf die strategische Eignung, den Technologiestand, das Kundenportfolio sowie die operativen Fähigkeiten der in Frage kommenden Lieferanten. Das Einpflegen dieser Informationen in eine Datenbank bildet die Grundlage für den weiteren Auswahlprozess. Nach Abschluss der Beurteilung liegt folglich eine Supplier Short List mit den potentiell geeigneten Lieferanten vor. Durch eine tiefergehende Beurteilung nach unterschiedlichen Kriterien und Gewichtungen werden im Anschluss die geeignetsten Lieferanten ausgewählt. Diese werden demnach bei künftigen Ausschreibungen in Betracht gezogen.

Trichtermodell zur Lieferantenauswahl

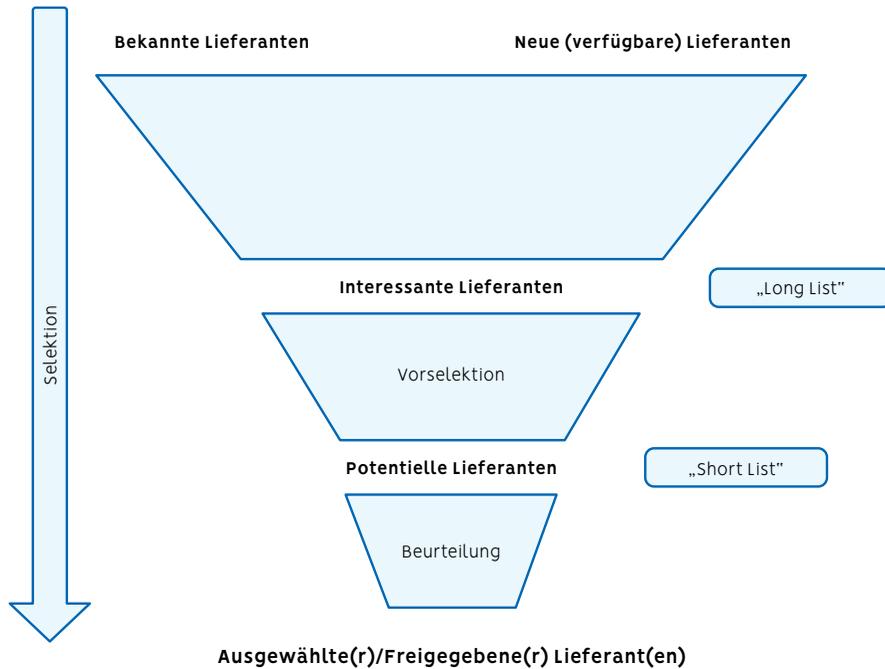


Abbildung 1: Lieferantenauswahlprozess [3, S. 201, modifiziert]

## 2 Konzeption, Aufbau und Rahmenbedingungen einer automatisierten Lieferantenselektion

Artificial  
Intelligence  
als Support

Um den vorher beschriebenen Auswahlprozess transparent, objektiv sowie nachvollziehbar zu gestalten, benötigt es Rahmenbedingungen und Anforderungen. Es gilt, den Beurteilungsprozess für den Abnehmer als auch den Lieferanten anhand von qualitativen und quantitativen Merkmalen transparent auszuführen. Dabei kann dieser Entscheidungsprozess bei der Lieferantenauswahl durch ausgewählte, auf künstlicher Intelligenz (KI) basierende Modelle, unterstützt werden. Die KI-Technologie wurde vorrangig für komplexe Aufgabenstellungen entwickelt, um den menschlichen Entscheidungsprozess zu unterstützen. Für das System werden vom Benutzer ausschließlich die Ist-Daten zu den Kriterien benötigt, auf deren Basis von Erfahrungswerten unter Anwendung der KI-Technologie eine Entscheidungsempfehlung abgegeben wird. [4, S. 69-85] Diese computergestützten Systeme können von Experten oder auf Basis von historischen Daten trainiert werden.

Weitere  
Eingrenzung  
der Lieferanten

Wie im Trichtermodell beschrieben, sind die aus der Beschaffungsmarktforschung ermittelten Lieferanten für den weiteren Auswahlprozess einzugrenzen. Dafür werden die bereits recherchierten Daten gesichtet. Die Aufbereitung erfolgt üblicherweise in Form von Grafiken oder Listen. Basierend darauf werden von ausgewählten Lieferanten weitere Informationen eingeholt. Meist sind konkrete Informationen erforderlich, die im direkten Kontakt mit dem Lieferanten zu erheben sind. Hierzu zählen beispielsweise Auskünfte betreffend der Leistungspotenziale. [5, S. 36] Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über mögliche Auswahlkriterien.

Ausgewählte Selektionskriterien		
Product quality	Delivery reliability	Warranties
Product pricing	Production capability	Technical capability
Management capability	Supplier's reputation	Financial position
Labor relations	Service quality experience	Past business records
Reciprocal arrangements	Cultural fitment	Communication barriers
Geographical distance	Foreign exchange rates	Trade tariffs
Trade restrictions	Buyer's commitment	e-transaction capabilities
Quality management	IT standards	Cost reduction capability
Documentation	Design capability	Supply variety
Lead time/response time	Indirect costs	Response flexibility
Innovation	Facility planning	Safety adherence

Tabelle 1: Ausgewählte Selektionskriterien [6, S. 91]

Ein möglicher Ansatz zur digitalen Unterstützung des beschriebenen Selektionsprozesses ist eine neutral geführte und offene Lieferantenplattform, über welche Unternehmen einfach und schnell Lieferanten ermitteln können. Das Tool muss weitestgehend automatisiert eine strukturierte und effiziente Lieferantenidentifikation nach spezifischen Auswahlkriterien ermöglichen. Die Basis für den Auswahlprozess bilden einerseits die bereits registrierten und qualifizierten Lieferanten der Datenbank und andererseits die zur Verfügung stehenden Auswahlkriterien (siehe Tabelle 1). Zudem muss ein Rahmen zur Einhaltung rechtlicher Bedingungen geschaffen werden. Dazu zählt insbesondere das Einhalten der EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) betreffend der Verarbeitung und Speicherung personenbezogener Daten. Als Output wird eine vollkommen automatisiert erstellte Supplier Short List angestrebt, welche als valide Entscheidungsgrundlage für die Aufforderung der Angebotsabgabe herangezogen werden kann.

Ziel: Neutral geführte Lieferantenplattform

Die Bedienung der Plattform sollte idealerweise über eine anwenderfreundliche Auswahlmaske, in der das beschaffende Unternehmen die für sich relevanten Kriterien für den Auswahlprozess auswählen und individuell gewichten kann, erfolgen. Diverse Filtermöglichkeiten optimieren den Suchprozess. Die resultierende Supplier Short List von potentiell geeigneten, verfügbaren Lieferanten soll ergänzend die Kapazitäten beziehungsweise die aktuelle Auslastung sowie die Anfragehäufigkeit anzeigen. Dies soll dazu beitragen, dass Unternehmen in der Entscheidungsphase für die Angebotsanfrage den verfügbaren Mengenrahmen bei den Lieferanten realistisch abschätzen können. Die Befüllung der Felder erfolgt weitgehend anhand von Drop-down-Auswahllisten, außer der Festlegung der Auswahlkriterien. Dies erfolgt über einen Kriterienkatalog mit Gewichtungsmöglichkeit per Drag and Drop. Als entscheidende Attraktivitätsfaktoren dieser Plattform werden die Möglichkeit der spezifischen Kriterienwahl, die Informationsaktualität und Qualität sowie die Darstellung der aktuellen Kapazitätsverfügbarkeit gesehen, weiters fließen Erfahrungsberichte der Unternehmen mit Lieferanten mit ein. Als zusätzliche Entscheidungshilfe wird die Kapazitätsauslastung jedes Lieferanten, idealerweise in Echtzeit, angeführt. Diese Information dient zur Abschätzung, ob die geforderten Bedarfsmengen lieferanten-seitig abgedeckt werden können; diese Angabe ist jedoch als Richtwert zu verstehen.

Optimierter Suchprozess und Kapazitätsprüfung

## CAPTAIN'S CONCLUSION

Ein automatisierter und digitaler Lieferantenselektionsprozess kann wie beschrieben über einen automatisierten Suchlauf auf einer Plattform erfolgen. Hauptausschlaggebend für eine funktionale Anwendung sind wählbare Auswahlkriterien mit Gewichtungsmöglichkeit und die Gewährleistung von Datenaktualität sowie -qualität. Das beinhaltet sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien. Zur kontinuierlichen Optimierung der Plattform könnte eine Feedbackmöglichkeit zur Bewertung des Suchlaufes angedacht werden.



Die beschriebene automatisierte Lieferantenselektion stellt unter Berücksichtigung der aufgezeigten kritischen Faktoren ein geeignetes und praktikables Instrument zur Optimierung des Selektionsprozesses dar.

## Literatur

- 1 OBMANN, GOTTFRIED: Untersuchung des Lieferantenmanagements in der österreichischen Papierindustrie, Dissertation, Klagenfurt 2014.
- 2 LI, LING: Supply Chain Management: Concepts, Techniques and practices, Enhancing Value through Collaboration, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, Singapore 2007.
- 3 SCHUH, GÜNTHER/HOPPE, MICHAEL/SCHUBERT, JOHANNES/VON MANGOLDT, JULIUS: Lieferantenauswahl, in: SCHUH, GÜNTHER (Hrsg.): Einkaufsmanagement, Handbuch Produktion und Management 7, 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2014.
- 4 GUO, XUESONG/YUAN, ZHIPING/TIAN BOJING: Supplier selection based on hierarchical potential support vector machine, in: Expert Systems with Applications, Band 36, Heft 4, 2009, S. 69-85.
- 5 JANKER, CHRISTIAN: Multivariate Lieferantenbewertung: Empirische gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems, 2. Auflage, Gabler Fachverlag, Wiesbaden 2008.
- 6 KAR, ARPAN KUMAR/PANI, ASHIS: Exploring the importance of different supplier selection criteria, in: Management Research Review, Jahrgang 37, Heft 1, 2014, S. 89-105.

# Efficient Supplier Onboarding

## 1 Bedeutung des IT-gestützten Lieferantenmanagements

Globale Aktivitäten von Unternehmen erfordern ein professionelles Management der Supply Chain. Im Kontext der Beschaffung gibt es hierfür viele Methoden und Instrumente, die unter dem Begriff des Lieferantenmanagements zusammengefasst werden. Lieferantenmanagement per se bildet einen strategischen Ansatz zur Optimierung der Beschaffungstätigkeiten und zur Steuerung der globalen Lieferantennetzwerke. Man versteht darunter alle Maßnahmen zur erfolgreichen Geschäftsbeziehung mit Lieferanten zur Erreichung der Unternehmensziele. [1, S. 178]

Lieferantenmanagement – Ein strategisches Konzept

Unternehmensziele werden oft durch immer komplexer werdende Wertschöpfungsketten und hohe Materialkostenanteile aufgrund steigender Rohstoffpreise beeinflusst. Die steigende Anzahl an Lieferanten führt zu einer steigenden Beeinflussung der eigenen Leistungserbringung. Daher bestimmen Lieferanten maßgeblich Kosten, Qualität und Liefertreue. [2, S. 105] Folge dessen ist es notwendig, diesen Einfluss zu beherrschen. Schlanke und effiziente Prozesse können dabei helfen, den zunehmenden Einfluss der Lieferanten in einen Wertbeitrag zum eigenen Unternehmenserfolg umzumünzen. Supplier-Relationship-Management-Systeme (SRM) bieten dazu Instrumente, Tools und Prozesse und helfen dabei, das Beschaffungs- und Lieferantenmanagement IT-technisch abzubilden. Oftmals ist im Rahmen von SRM-Systemen auch von Supplier Lifecycle Management die Rede. Darunter wird die Registrierung und Qualifizierung (Supplier Onboarding) sowie die Entwicklung des Lieferanten vom Erstkontakt bis zu dessen Ausphasing verstanden. [3, S. 27] Somit unterstützt SRM beim Aufbau und der Steuerung von Lieferantenbeziehungen, ausgehend von der Bedarfsermittlung bis hin zur Erteilung von Aufträgen und der Bezahlung (Source-to-Pay-Prozess). [4]

SRM-Systeme zur Abbildung des Lieferantenmanagements

Daten sind für jeden (Beschaffungs-)Prozess Grundvoraussetzung. Daher gilt es die Datenqualität – im Kontext des Beschaffungsmanagements vor allem Stamm- und Transaktionsdaten – sicherzustellen. Insbesondere jene der Stammdaten von Lieferanten und deren Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Materialgruppen im Laufe der Geschäftsbeziehung muss sichergestellt werden. SRM-Systeme bieten daher eine permanente Verfügbarkeit von relevanten Einkaufsdaten zur Erleichterung der Beschaffungsprozesse durch eine umfangreiche und strukturierte Erhebung der Daten zu Beginn der Geschäftsbeziehung. [5, S. 375] Ein professionelles Supplier Onboarding zielt unter anderem darauf ab, mit Hilfe von SRM-Systemen die Datenqualität sicherzustellen. Im folgenden Beitrag soll der Mehrwert von SRM-gestützten Onboarding-Prozessen beschrieben und daraus Handlungsempfehlungen für die Einführung eines Onboarding-Prozesses abgeleitet werden.

Daten als Grundlage für Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen

## 2 SRM-gestützter Onboarding-Prozess

### 2.1 Supplier Onboarding – Wofür?

Das Supplier Onboarding ist keine eigenständige Phase des Lieferantenmanagements, sondern Teil der Lieferantensuche-, -selektion sowie -erstbeurteilung und beinhaltet sämtliche Tätigkeiten vom Erstkontakt, über die Qualifizierung und Klassifizierung bis hin zur finalen Freigabe des Lieferanten. Geschäftsbeziehungen entstehen oftmals aus

Aufwendige und manuelle Onboarding-Prozesse

persönlichem Kontakt zwischen zwei Personen. Haben bisher Einkäufer nach intensivem Beschaffungsmarkt-Screening Stammdaten manuell in das System eingegeben, Zertifikate telefonisch angefragt und Dokumente per E-Mail – oder im Worst-Case physisch – zwischen einzelnen Abteilungen weitergegeben, können SRM-Systeme den Onboarding-Prozess wesentlich erleichtern.

Daten als Basis für die Lieferantenqualifizierung

Im Vordergrund steht zunächst die strukturierte Erhebung von beschaffungsrelevanten Informationen, wie Stammdaten, aber auch risikorelevante Informationen wie Bonitätsdaten. Somit liefert der Onboarding-Prozess Daten für einkaufsrelevante Entscheidungen. Sofern der Lieferant schon eine andere Materialgruppe geliefert haben sollte, können auch Informationen aus Lieferantenbewertungen für eine Erstbeurteilung des Lieferanten herangezogen werden. In den meisten Fällen liegen diese Informationen in Form von Logistikservicekennzahlen vor.

Sicherstellung der Datenaktualität

Wie in vielen Bereichen eines Unternehmens können sich Stammdaten permanent ändern, wodurch die Aufrechterhaltung der Datenqualität als niemals endende Sisyphusarbeit bezeichnet werden kann. Informationen gehen aufgrund mangelhaft ausgelegter Prozesse verloren, Potentiale des Lieferanten können oftmals nicht genutzt werden oder wichtige Entscheidungen werden falsch getroffen. [6] Daher gilt es, relevante Daten und Informationen sauber zu erheben und diese auch im Laufe der Geschäftsbeziehung permanent zu aktualisieren. SRM-Systeme stellen eine Kommunikationsdrehscheibe zwischen den Lieferanten und dem Abnehmer dar und unterstützen nicht nur die erstmalige Erhebung der Daten, sondern erhöhen auch die Datenaktualität. Zudem können redundante Datensätze, wie beispielsweise Dubletten von Lieferantenstammdaten vermieden werden.

## 2.2 Schritt 1: Die Lieferantenregistrierung

Registrierung und Supplier Self Assessment

Moderne SRM-Systeme bieten Tools zur Lieferantenregistrierung an. Die Lieferantenselbstauskunft (Supplier Self Assessment) – als ein wesentliches Element des Onboardings – ist der erste Schritt zur Kontaktaufnahme im Rahmen der Lieferantensuche. Interessierte Lieferanten können sich über Lieferantenportale auf Unternehmenswebsites als potentielle Lieferanten registrieren (Push-Prinzip), können aber auch vom verantwortlichen Einkäufer der Materialgruppe dazu aufgefordert werden (Pull-Prinzip). Eine Registrierung, das Ausfüllen des Selbstauskunftsbogens und die Wahl der Materialgruppe ist im ersten Schritt ausreichend. Durch die Registrierung wird ein Workflow seitens des Einkaufs gestartet. Auf Basis der eingegebenen Informationen kann entschieden werden, ob der potentielle Lieferant grundsätzlich in Frage kommt. [7]

Dokumentenmanagement-Funktion und Definition von KO-Kriterien

Zudem bieten SRM-Systeme Dokumentenmanagement-Funktionen für die Ablage von Dokumenten durch den Lieferanten. Zertifikate, Verträge sowie technische Datenblätter und Berichte können somit zentral und für alle zugänglich abgelegt werden. Die hinterlegte Logik im SRM-System prüft anhand von festgelegten KO-Kriterien, welche Dokumente abgelegt wurden. Sind notwendige Zertifizierungen oder ähnliches nicht vorhanden, kann das zur frühzeitigen Ablehnung eines potentiellen Lieferanten führen. Dieser wird vom System automatisch per E-Mail über den Entscheid informiert. Sollte jedoch der Lieferant für weitere Qualifizierungs- und Klassifizierungsprozesse zugelassen werden, erhält er üblicherweise Zugangsdaten für webbasierte SRM-Systeme. Je nach Materialgruppe können hierbei unterschiedliche Parameter und KO-Kriterien de-

finiert werden, die auch im Laufe der Geschäftsbeziehung eine wesentliche Rolle spielen. Zusätzlich erhalten der zuständige Einkäufer sowie der Lieferant vor dem Ablauf von Verträgen oder Zertifikaten einen Alert. Die Aktualisierung der Dokumente übernimmt abermals der Lieferant. Bis dahin kann der Einkäufer diesen von etwaigen Ausschreibungen ausschließen. [8]

### 2.3 Schritt 2: Die Lieferantenqualifizierung und -klassifizierung

Das Supplier Onboarding beinhaltet jedoch nicht nur die einmalige Erhebung einkaufsrelevanter Daten und Informationen, sondern ist auch die Basis für alle weiteren Überlegungen im Rahmen der Lieferantenauswahl. Weitere Qualifizierungsaufgaben wie Musterbestellungen oder Lieferanten-Erstaudits (oftmals ein Konglomerat aus Prozess-, System- und Prozessaudit) können durch SRM-Systeme unterstützt werden. Freigabeprozesse können qualitätsrelevante Informationen wie Auditprotokolle voraussetzen. Durch die zentrale Dokumentenablage kann sichergestellt werden, dass alle relevanten Informationen für die Prüfung durch technisches Fachpersonal gemeinsam mit der Einkaufsabteilung zur Verfügung stehen.

Zentral abgelegte Dokumente für Audits und Erstmusterprüfungen

Im Rahmen der Qualifizierung ist eine Klassifizierung empfehlenswert. Hierbei können Lieferanten nach unterschiedlichsten Sourcing-Kriterien klassifiziert werden. Die Lieferanten-Erstbeurteilung liefert dafür die Grundlage. Diese sind im Laufe der Geschäftsbeziehung entsprechend der Sourcing-Strategie anzupassen. [9, S. 45] Die Klassifizierung kann in SRM-Systemen auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden. Die Sourcing-Strategie ist ausschlaggebend für den Status des Lieferanten im System. Die Unterteilung kann von der Klassifizierung auf Kopfebene (Firmenstatus) bis hin zur Steuerung von Approved Bidders Lists führen. Die folgende Abbildung zeigt eine für SRM-Systeme übliche Klassifizierung.

Klassifizierung auf unterschiedlichen Ebenen

Lieferantenstatus	Materialgruppe	Organisationseinheit	RFQ-Prozesse
<p><b>Klassifikation auf Kopfebene</b></p> <p>↓</p> <p>Business Hold</p> <p>High Impact</p> <p>Potentieller Lieferant</p> <p>Ehemaliger Lieferant</p> <p>Bevorzugter Lieferant</p>	<p><b>Klassifikation auf Materialgruppenebene</b></p> <p>↓</p> <p>Business Hold</p> <p>In Registrierung</p> <p>Potenziell</p> <p>Aktiv</p> <p>Ausphasung</p> <p>Ehemalig</p> <p>Strategische Bedeutung (ABC)</p>	<p><b>Klassifikation auf Organisationsebene</b></p> <p>↓</p> <p>Business Hold</p> <p>In Registrierung</p> <p>Potenziell</p> <p>Aktiv</p> <p>Aktiv (Bevorzugt)</p> <p>Ausphasung</p> <p>Ehemalig</p> <p>Strategische Bedeutung (ABC)</p>	<p><b>Steuerung von Approved Bidders List</b></p> <p>↓</p> <p>Nicht freigeben</p> <p>Freigegeben</p> <p>Freigegeben (vorgeschlagen)</p> <p>Freigegeben (vorgegeben)</p>

Abbildung 1: Lieferantenklassifizierung auf mehreren Ebenen [10, modifiziert]

### 3 Handlungsempfehlungen

Konzeption des  
Onboarding-  
Prozesses

Der Automatisierungsgrad des Onboarding-Prozesses spielt eine wesentliche Rolle. Es gilt zunächst die Anforderungen zu erheben und zu prüfen, in welcher Form ein Onboarding-Prozess Sinn macht. SRM-Systeme sind von Anbieter zu Anbieter unterschiedlich konzipiert und unterliegen ebenso Grenzen der technischen Realisierbarkeit. Vor allem die Nutzung von Lieferantenportalen und des Supplier Self Assessments muss sorgfältig geprüft werden. Reale Prozesskosteneinsparungen können nur durch eine effiziente Nutzung der Funktionalitäten erreicht werden. Zudem kann die Selbstregistrierung zu einer breiteren Lieferantenbasis und somit zu mehr Gestaltungsfreiheit der Beschaffungsprozesse führen. Bei der Konzeption eines Onboarding-Prozesses können folgende Kriterien geprüft werden:

- **IST-Prozesskosten:** Zunächst sollte der aktuelle Onboarding-Prozess erhoben und monetär bewertet werden. Hier wird zwischen den unterschiedlichen Materialgruppen unterschieden, die sich hinsichtlich notwendiger Dokumentationen und Zertifikate voneinander wesentlich unterscheiden können. Normteile oder Büroartikel, aber auch Dienstleistungen unterscheiden sich hier von Rohstoffen oder Bauteilen mit hoher technischer oder technologischer Anforderung.
- **Potentielle Lieferantenbasis:** Je Materialgruppe ist eine Überprüfung der potentiellen Lieferanten durchzuführen. Sourcing-Strategien wie Local Sourcing (aufgrund von Marketinggründen) schränken diese stark ein. Bei speziellen Materialgruppen können auch hohe technologische Anforderungen gegeben sein. Die Einbindung der Materialgruppenverantwortlichen zur Beurteilung ist aufgrund der Marktexpertise essentiell.
- **Akzeptanz der Lieferanten:** Oftmals stehen Lieferanten Onboarding-Prozessen kritisch gegenüber. Manche befürchten, lange und aufwendige Prozessschritte, endlos erscheinende Fragebögen und notwendige Sell-Side-Installationen (Softwareinstallation auf Seiten des Lieferanten). Viele SRM-Systeme sind so konzipiert, dass keine Software-Installation notwendig ist. Lieferanten sind es gewohnt, Geschäftsprozesse per E-Mail (oder antiquiert über Faksimile) abzuwickeln. Umso wichtiger ist es, dem Lieferanten den Mehrwert der SRM-Unterstützung näher zu bringen.
- **Marktmacht und Bekanntheitsgrad:** Die Marktmacht des eigenen Unternehmens spielt eine wesentliche Rolle beim Aufbau eines effizienten Onboarding-Prozesses. Je höher und stärker die Positionierung am Markt, desto strategisch relevanter ist das Unternehmen für potentielle Lieferanten. Push-Prinzipien im Rahmen der Lieferantenregistrierung werden eher bei hoher Abnehmermacht in Anspruch genommen.

- **Konzeption des Onboarding-Prozesses:** Hat sich das Unternehmen schlussendlich für die Einführung eines Onboarding-Prozesses entschieden, sind folgende 4 Kernfragen in der Konzeption des Onboarding-Prozesses (auch als Basis für das Lastenheft) zu stellen: (1) Wie soll der Onboarding-Prozess ablaufen? (2) Welche Daten müssen in welcher Form je Materialgruppe erhoben werden? (3) Welche Abteilungen/Mitarbeiter sind im Prozess involviert und welche Schreib- und Lese-rechte haben diese? sowie (4) Welche Schnittstellen (möglicherweise auch bidirektional) zu internen/externen Systemen müssen zur Erfüllung der Fragen (2) und (3) vorhanden sein? [11]

## CAPTAIN'S CONCLUSION

Effizientes Lieferanten-Onboarding hilft beim Aufbau von langfristigen Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen. Strategische Vorteile aus Sourcing-Sicht ergeben sich vor allem aufgrund der Vergrößerung der Lieferantenbasis, um künftig mehrere Bieter in eine elektronische Ausschreibung zu integrieren. Durch einen SRM-unterstützten Onboarding-Prozess können zudem Prozesskosteneinsparungen bei der Lieferantensuche sowie in der lieferantengetriebenen Aktualisierung der Daten realisiert werden. Durch das Push-Prinzip wird der operative Einkauf entlastet und kann sich strategischen Sourcing-Aufgaben widmen.

Supplier Onboarding ist aufgrund seines Potentials ein Kernmodul von SRM-Systemen. Daher ist bereits bei der Erstellung eines Lastenheftes zur SRM-Auswahl darauf zu achten, wie das Modul künftig eingesetzt werden kann. Neue Technologie – in Form eines SRM-Systems – bringt nur dann Vorteile für das Unternehmen, wenn die Prozesse bereits im Vorfeld definiert werden.

