

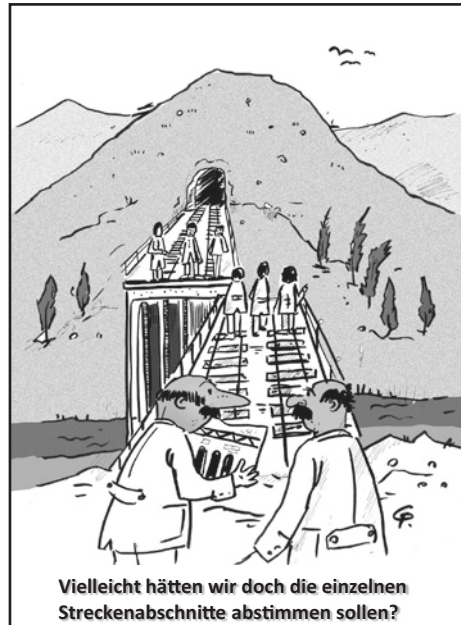
Die 15M-Architektur der Supply-Strategie ist ein ganzheitlicher, modular aufgebauter Ansatz zur nachhaltigen Entwicklung einer Supply-Strategie. Gleichzeitig dient sie auch als Konzept zur nachhaltigen Entwicklung des strategischen Einkaufs. Dabei steht 15M für 15 Module, aus denen sich die 15M-Architektur zusammensetzt. Es wird die grundlegende Idee der 15M-Architektur vorgestellt sowie ein Überblick über die fünf Strategiebausteine und die 15 Module der 15M-Architektur gegeben. Darüber hinaus werden wesentliche Managementaufgaben innerhalb der 15M-Architektur verankert, insbesondere die schrittweise Entwicklung des Supply Managements und der Supply-Strategie, die Umsetzungsorientierung sowie das Nachhaltigkeits- und Risikomanagement. Es werden die Änderungen zwischen der Version 1 und der Version 2 der 15M-Architektur vorgestellt und erläutert.

---

## 2.1 Idee einer Architektur der Supply-Strategie

Stellen Sie sich vor, Sie sollen eine neue europäische Schnellbahnlinie von Madrid über Paris, Berlin und Warschau nach Moskau bauen. Sie wissen, dass diese Aufgabe 20 Jahre dauern wird und in einzelnen Streckenabschnitten realisiert werden muss. Damit die vorhandenen Schnellbahnstrecken sinnvoll berücksichtigt werden können und die einzelnen Abschnitte zusammenpassen (vgl. Abb. 2.1), starten Sie mit einem Gesamtkonzept zur grundsätzlichen Streckenführung und zu wesentlichen organisatorischen und technischen Eckdaten. Anschließend können schrittweise die Streckenabschnitte realisiert werden, die aktuell den größten Nutzen versprechen. Die Gesamtarchitektur gewährleistet, dass sich diese in die gesamte Streckenführung richtig einfügen lassen (Heß 2010, S. 3 f.).

**Abb. 2.1** Eine Gesamtarchitektur ist empfehlenswert. (Grafik: Georg Philipski)



Stellen Sie sich nun vor, Sie sollen in einem Unternehmen einen strategischen Einkauf oder besser ein Supply Management aufbauen oder systematisch fortentwickeln. Sie wissen, dass diese Aufgabe mehrere Jahre dauern wird und schrittweise realisiert werden muss. Damit die vorhandenen Konzepte, Methoden und Systeme sinnvoll berücksichtigt werden können und die einzelnen Verbesserungsprojekte zusammenpassen, starten Sie mit einer Gesamtarchitektur zum Aufbau ihrer Supply-Strategie. Anschließend können Sie die Bausteine und Module realisieren, die aktuell den größten Nutzen versprechen. Die Gesamtarchitektur gewährleistet, dass sich diese richtig einfügen lassen.

Eine solche Gesamtarchitektur zu entwickeln, ist allerdings nicht ganz einfach, wenn man die vielfältigen Aspekte einer Supply-Strategie bedenkt. Beispielsweise müssen Lieferanten bewertet und Lieferanten- bzw. Marktstrategien für die wesentlichen Materialgruppen entwickelt werden. Diese müssen mit der Unternehmensstrategie abgestimmt sein. Kritische Risiken sollten systematisch gesteuert werden. Der Beitrag zum Unternehmenserfolg sollte nachgewiesen werden, um den Aufwand für die Supply-Strategie zu rechtfertigen. Es müssen die Versorgungsprozesse optimiert, Mitarbeiter qualifiziert und eine passende Organisationsstruktur aufgebaut werden. Bei all diesen Aspekten sollte im Unternehmen eine Abstimmung mit den cross-funktionalen Partnern in Logistik, Engineering und Qualität sowie mit den global verteilten regionalen Einkaufsabteilungen erfolgen. Die Aufzählung kann beliebig fortgesetzt werden.

Die 15M-Architektur der Supply-Strategie unterstützt alle zwölf Anforderungen an eine gute Supply-Strategie, die in Abschn. 1.4 ausgeführt wurden. Folgende Aspekte sind nochmals hervorzuheben und zu präzisieren:

- **Ganzheitlicher Ansatz:** In der 15M-Architektur sind – dem Anspruch nach – alle Fragestellungen zur Entwicklung einer Supply-Strategie und des strategischen Einkaufs in ein ganzheitliches Konzept integriert. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Fragestellungen werden besonders beachtet, z. B.: Wie verknüpft sich die Lieferantenstrategie mit der Supply-Marktstrategie? Bei der Entwicklung der 15M-Architektur wurde gleichermaßen auf Praxisnähe und Systematik Wert gelegt. Letztlich ist die 15M-Architektur die Synthese aus systematischen Überlegungen, erprobt in vielfältigen Praxisprojekten. Da es sich im Grunde um ein systematisches Konzept handelt, sind neuartige Themen leicht zu integrieren. Beispielsweise kann ein Trendthema wie „Einkauf 4.0“ problemlos in der 15M-Architektur verankert werden. Damit kann in einem Unternehmen Einkauf 4.0 innerhalb des Konzeptes angegangen und umgesetzt werden.

Damit kann die 15M-Architektur – nach einer Prüfung – in der Regel ohne wesentliche Anpassung als Gesamtarchitektur für das Supply-Managementsystem eines Unternehmens übernommen werden.

- **Leitfaden:** Während die Gesamtarchitektur in der Regel übernommen werden kann, müssen die Ausdifferenzierung der Struktur sowie die inhaltliche Gestaltung der Strategie firmenspezifisch erfolgen. Beispielsweise kann der grundsätzliche Aufbau von Lieferantenbewertung und Lieferantenklassifizierung sowie deren Schnittstelle zur Marktstrategie aus der 15M-Architektur übernommen werden. Die inhaltliche Ausgestaltung der Lieferantenbewertung, z. B. welche Bewertungskriterien, wer bewertet, welche Konsequenzen gegenüber einem Lieferanten zu ziehen sind, müssen im Unternehmen entwickelt werden. In diesem Buch können hierzu keine Patentlösungen oder gar Normstrategien gegeben werden. Allerdings werden die Anwender der 15M-Architektur mit umfangreichen Checklisten und Tipps zur Vorgehensweise unterstützt. Im Beispiel: Es können eine strukturierte Checkliste mit möglichen Kriterien zur Lieferantenbewertung sowie Tipps zum Aufbau der Lieferantenbewertung gegeben werden.
- **Modularer Ansatz und schrittweise Vorgehensweise:** Aufgrund der Komplexität einer Supply-Strategie ist es niemals möglich, in einem Schritt mit einer großen Kraftanstrengung eine voll umfängliche Supply-Strategie bzw. einen exzellenten strategischen Einkauf aufzubauen. Vielmehr muss schrittweise vorgegangen werden. Der modulare Ansatz der 15M-Architektur erlaubt es, einzelne Module zu implementieren, ohne zukünftige Inkompatibilitäten zu riskieren. Die Architektur stellt sicher, dass die zunächst zurückgestellten Module später ohne Schnittstellenprobleme implementiert werden können. Beispielsweise kann ein Unternehmen mit der Formulierung von Marktstrategien beginnen. Problemlos können dann einige Zeit später die Lieferantenbewertung und eine Lieferantenstrategie aufgebaut werden.

Kaum ein Unternehmen startet die Entwicklung einer Supply-Strategie auf der grünen Wiese. Nahezu immer finden sich mehr oder minder gute Elemente einer Supply-Strategie, die natürlich weiter im Einsatz bleiben sollen. So wird empfohlen, zu Beginn einer Einführung der 15M-Architektur die bestehenden Elemente im strategischen Einkauf mit dem 15M-Reifegradmanagement in die modulare Struktur einzuordnen (vgl. Modul 15). Auf dieser Basis kann dann die Fortentwicklung der Strategie diskutiert werden. In den wenigen Fällen, in denen die bestehenden Strukturen zur 15M-Architektur nicht kompatibel sind, werden Übergangslösungen formuliert.

Die 15M-Architektur unterstützt den schrittweisen Aufbau der Supply-Strategie. Bestehende Elemente des strategischen Einkaufs können in der Regel problemlos integriert werden.

- **Unterstützung von Konzernstrukturen:** In Konzernstrukturen kann der modulare Aufbau von besonderem Nutzen sein. So können – je nach aktueller Situation – die Einkaufsabteilungen in den Divisionen mit unterschiedlichen Schwerpunkten die Supply-Strategie vorantreiben. Beispielsweise kann in einem Geschäftsfeld mit dem Lieferantenmanagement begonnen werden. In einem anderen Geschäftsfeld werden zunächst Marktstrategien formuliert. Durch die gemeinsame Architektur (z. B. durch die Modulstruktur und die definierte Sprache) wird gewährleistet, dass trotz unterschiedlicher Vorgehensweisen die verschiedenen Lösungen kompatibel sind. Die 15M-Architektur ermöglicht in Konzernstrukturen – je nach der bestehenden Ausgangssituation und den geschäftsfeldspezifischen Anforderungen – unterschiedliche Pfade der Entwicklung der Supply-Strategie.

---

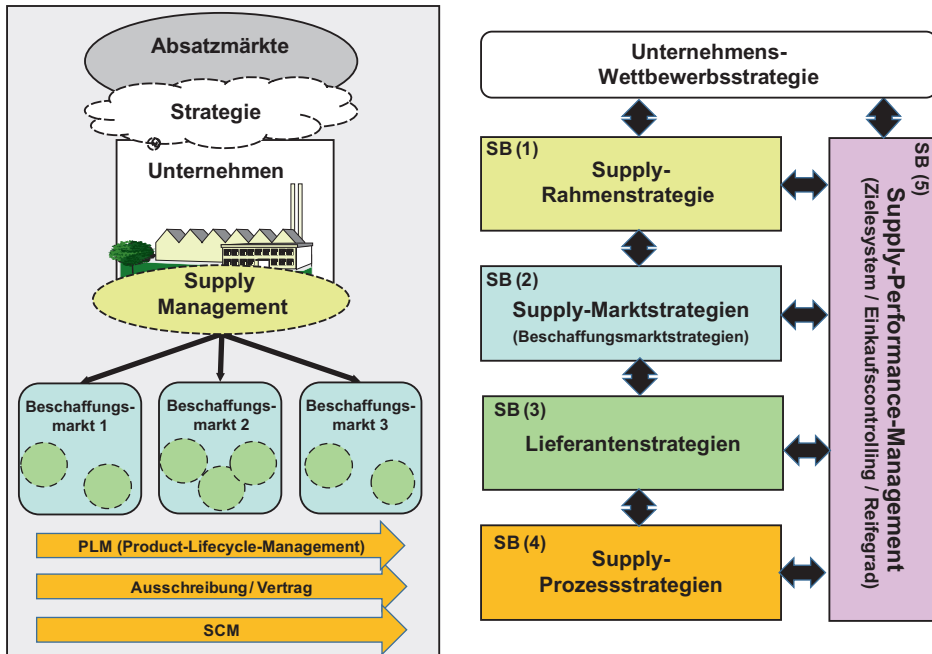
## 2.2 Die fünf Strategiebausteine

Der grundlegende Aufbau einer Supply-Strategie leitet sich aus der folgenden einfachen Überlegung ab (vgl. Abb. 2.2, linke Seite).

Ein Unternehmen ist auf einem bzw. einigen wenigen Absatzmärkten aktiv und verfolgt auf diesen Märkten (hoffentlich) eine Unternehmens- und jeweils eine Wettbewerbsstrategie. Um seine Marktleistung zu produzieren, benötigt das Unternehmen wiederum selbst Leistungen, die es auf seinen Supply-Märkten beziehen muss. Supply-Märkte lassen sich häufig über die Materialgruppen definieren, z. B. Markt für Sitzsysteme, für Gussteile, für Verbindungselemente, für IT-Beratungsdienstleistungen. Üblicherweise sind Unternehmen in sehr vielen, sehr unterschiedlichen Supply-Märkten aktiv.

In den einzelnen Supply-Märkten bieten in der Regel mehrere Lieferanten ihre Leistungen an. In Abb. 2.2 werden die Lieferanten mithilfe der hellen Kreise innerhalb der Supply-Märkte symbolisiert.

Für eine strukturierte Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferanten sind effektive und effiziente Prozesse erforderlich, z. B. Ausschreibungs- und Vertragsmanagementprozesse, Prozesse der operativen Abwicklung von Bestellung und der



**Abb. 2.2** Die fünf Strategiebausteine einer Supply-Strategie

logistischen Anlieferung im Supply-Chain-Management-Prozess (SCM), PLM-Prozess (Product Lifecycle-Management-Prozess).

Das Vorgehen auf den Supply-Märkten sowie gegenüber den einzelnen Lieferanten muss koordiniert und auf die Unternehmens- und die jeweilige Wettbewerbsstrategie bezogen werden. Die Supply-Prozesse sind strategisch auszurichten und zu optimieren. Diese Aufgaben erfolgen im Supply Management.

Aus diesen einfachen Überlegungen heraus lässt sich der Aufbau der Supply-Strategie mit fünf Strategiebausteinen (SB 1 bis SB 5) ableiten (vgl. rechte Seite in Abb. 2.2):

- **Supply-Marktstrategien:** Für jeden (wesentlichen) Supply-Markt wird eine Supply-Marktstrategie benötigt. Die Erfahrung zeigt, dass bei Mittelständlern häufig für 15 bis 20 strategisch bedeutsame Märkte eine Strategie definiert werden sollte. In Großunternehmen können weit über 100 Supply-Märkte strategierelevant sein.
- **Lieferantenstrategien:** Für die Top-Lieferanten sollte jeweils eine Strategie zur Entwicklung der Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Lieferanten formuliert werden. Basis ist das Lieferantenmanagement beispielsweise mit der Lieferantenbewertung.
- **Supply-Prozessstrategien:** Für die Schlüsselprozesse sollten Strategien zu deren Optimierung und zur Sicherung des strategischen Fit zwischen Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategie und der Supply-Strategie entwickelt werden.

- **Supply-Rahmenstrategie:** Die einzelnen Markt- und Lieferantenstrategien sind nicht voneinander unabhängig, sondern sind aufeinander abzustimmen. Ferner ist auch darauf zu achten, dass diese Strategien sowie die Optimierung der Supply-Prozesse hinreichend auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. In der Supply-Rahmenstrategie erfolgt die strategische Ausrichtung des Supply Managements.
  - **Supply-Performance-Management:** Zur Steuerung der Supply-Strategie über die vier Ebenen hinweg ist ein Performance Management aufzubauen. Es werden die strategischen Ziele, die strategischen Maßnahmen sowie die Entwicklung der einzelnen Strategiebausteine überwacht und gesteuert. Ferner muss das gesamte Supply-Managementsystem systematisch fortentwickelt werden.
- Soweit Verwechslungen auszuschließen sind, wird im Folgenden vereinfachend von (SB 1) Rahmenstrategie, (SB 2) Marktstrategien, (SB 3) Lieferantenstrategien, (SB 4) Prozesstrategien und (SB 5) Performance Management gesprochen.

### 2.3 Die 15 Module

Die fünf Strategiebausteine werden mit 15 Modulen konkretisiert (vgl. Abb. 2.3). Die **modulare Struktur** ermöglicht einen schrittweisen Aufbau der Supply-Strategie. Es kann je nach Priorität und verfügbarer Kapazität mit einzelnen Modulen begonnen werden. Trotzdem wird durch die Architektur sichergestellt, dass spätere Bausteine sich mühelos einfügen lassen.

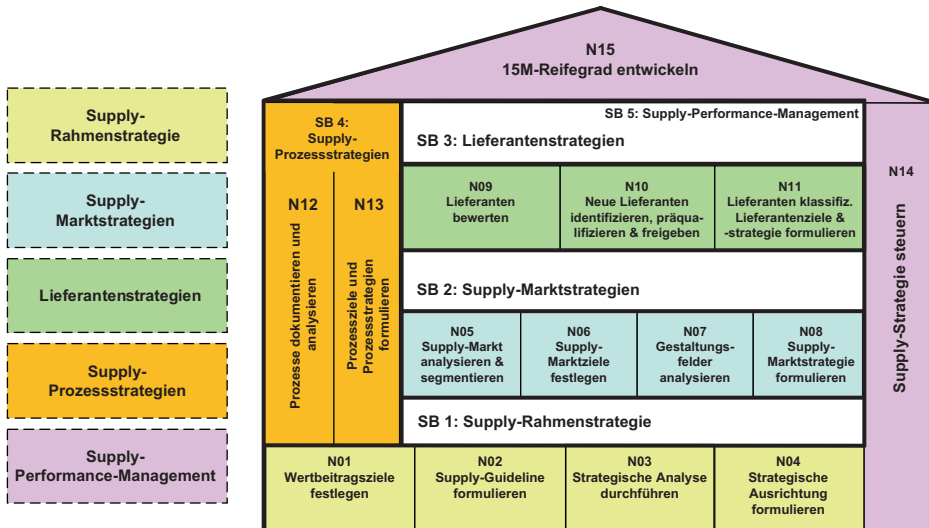


Abb. 2.3 Die 15M-Architektur der Supply-Strategie 2.0

Angemerkt sei, dass 15M im Namen der 15M-Architektur für die 15 Module steht. In der 15M-Architektur 1.0 wurden die Module mit Modul 1 = M01 bis Modul 15 = M15 durchnummeriert. Um Verwechslungen auszuschließen werden die Module in der neuen 15M-Architektur 2.0 mit Modul 1 = N01 bis Modul 15 = N15 bezeichnet. Dabei wurde N als nachfolgender Buchstabe von M gewählt und kann für „neuues Modul“ stehen.

### Strategiebaustein 1: Supply-Rahmenstrategie

In der Rahmenstrategie wird die grundsätzliche markt- und lieferantenübergreifende Ausrichtung im Supply Management vorgenommen. Dazu müssen die Anforderungen seitens des Unternehmens sowie von den bedeutsamen Stakeholdern identifiziert und bewertet werden. Ferner muss die aktuelle strategische Situation im Supply Management erfasst und analysiert werden. Daraufhin können die Supply-Rahmenstrategie formuliert und die strategischen Programme abgeleitet werden. Die Rahmenstrategie umfasst vier Module:

- **N01 Wertbeitragsziele festlegen:** Im ersten Schritt werden die Wertbeitragsziele des Supply Managements definiert. Sie beschreiben den Beitrag des Supply Managements zum Unternehmenserfolg. Ausgangspunkt sind die Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien des Unternehmens, das Wertesystem und die Geschäftsziele. Ferner müssen die Anforderungen ausgewählter Stakeholder berücksichtigt werden, die ebenso einen Wertbeitrag für das Unternehmen leisten müssen. Wertbeitragsziele können qualitativ formuliert sein und sollten soweit möglich quantifiziert werden. Die Wertbeitragsziele legen die Basis für die Einkaufserfolgsmessung und werden im Performance Management (Modul N14, Supply-Strategie steuern, beinhaltet auch das Einkaufscontrolling) gesteuert.
- **N02 Supply-Guideline formulieren:** In diesem Modul wird die Leitidee zur Entwicklung des Supply Managements definiert. Dies kann beispielsweise in Form einer Supply-Vision oder in Form eines Supply-Leitbildes erfolgen.
- **N03 Strategische Analyse durchführen:** Zur Formulierung einer Supply-Strategie muss zunächst die strategische Ausgangssituation analysiert und dabei mögliche strategische Handlungsoptionen identifiziert werden. Typische Analysefelder sind beispielsweise das Management der Top-Risiken, die Identifikation der zukünftig bedeutsamen Supply-Märkte, die Definition der Prozesslandkarte.
- **N04 Strategische Ausrichtung formulieren:** Die strategische Ausrichtung des Supply Managements wird in Form von drei bis fünf strategischen Stoßrichtungen fixiert. Sloganhaft beschreiben diese die wesentlichen Ausrichtungen in der Supply-Strategie. Die strategischen Stoßrichtungen werden mit strategischen Programmen, Projekten und Maßnahmen konkretisiert. Es werden Strategietreiber definiert, d. h. Kennzahlen, die den Strategiefortschritt aufzeigen. Mit der Entwicklung von Strategy Maps können die strategischen Stoßrichtungen konkretisiert und visualisiert werden. Darüber hinaus werden die strategisch bedeutsamen Supply-Märkte sowie die strategisch bedeutsamen Supply-Prozesse definiert.



## Strategiebaustein 2: Supply-Marktstrategien

In einer Marktstrategie wird die Strategie für einen Supply-Markt oder besonders bedeutungsvolle Marktsegmente entwickelt. Die Märkte werden meist leistungsorientiert nach Materialgruppen definiert, z. B. Gussmarkt, Energiemarkt, Markt für IT-Beratungsdienstleistungen. Eine Marktstrategie umfasst vier Module, die letztlich die Schritte zur Formulierung der Marktstrategie abbilden:

- **N05 Supply-Markt analysieren und segmentieren:** Im Sinne der Beschaffungsmarktforschung wird der Supply-Markt näher analysiert und soweit erforderlich in Teilbereiche (Marktsegmente) segmentiert. Mit diesem Schritt soll eine – möglichst – umfangreiche Markttransparenz erzeugt werden.
- **N06 Supply-Marktziele festlegen:** Die Wertbeitragsziele (N01) und Strategietreiber (N04) werden auf die Supply-Märkte heruntergebrochen. Ferner werden die marktspezifischen Anforderungen der Stakeholder analysiert, priorisiert und konsolidiert. Gegebenenfalls werden weitere Treibergrößen für einzelne Supply-Märkte definiert.
- **N07 Gestaltungsfelder analysieren:** Mit Hilfe einer umfassenden Checkliste werden alle möglichen Gestaltungsfelder und Hebel im Supply-Markt auf ihre Relevanz hin geprüft und ggf. näher analysiert. Brainstorminghaft werden mögliche strategische Handlungsoptionen gesammelt und konkretisiert. Hierbei werden auch Risikoaspekte berücksichtigt. Dieser Schritt stellt das Herzstück der Marktstrategie dar.
- **N08 Supply-Marktstrategie formulieren:** Aus den hoffentlich vielen Verbesserungsideen in N07 wird die Strategie in Form von strategischen Stoßrichtungen abgeleitet. Kriterien für die Wahl der strategischen Stoßrichtungen sind das strategische Erfolgspotenzial sowie die Stimmigkeit mit der Unternehmens- und der Supply-Strategie. Die strategischen Stoßrichtungen sind mit Projekten und Maßnahmen zu konkretisieren.

## Strategiebaustein 3: Lieferantenstrategien

In der Lieferantenstrategie werden die Leistungen und Potenziale **einzelner** Lieferanten analysiert und darauf aufbauend eine Strategie gegenüber den **einzelnen** Lieferanten abgeleitet. Während die Marktstrategie sich unter anderem mit der Lieferantenstruktur auseinandersetzt, z. B. Anzahl der Lieferanten im Markt oder Wahl der sinnvollen Beschaffungsregionen, zielt die Lieferantenstrategie auf die Steuerung der Zusammenarbeit mit jeweils einem konkreten Lieferanten. Die Lieferantenstrategie setzt sich aus drei Modulen zusammen:

- **N09 Lieferanten bewerten:** Die vergangenen Leistungen sowie die zukünftigen Potenziale der Lieferanten werden in diesem Modul bewertet. Sie dienen als Basis für die zukünftige Zusammenarbeit mit den Lieferanten.
- **N10 Neue Lieferanten identifizieren, präqualifizieren und freigeben:** Sollten neue Lieferanten benötigt werden, erfolgt mit diesem Modul deren Identifikation, Registrierung und Freigabe.



- **N11 Lieferanten klassifizieren, Lieferantenziele und -strategie formulieren:** Die Lieferanten werden nach Inhalt und Intensität der strategischen Zusammenarbeit klassifiziert. Die Klassifizierung legt die grundlegende Orientierung in der Lieferantenstrategie fest. Die Lieferantenstrategie beschreibt die zukünftige Ausrichtung in der Zusammenarbeit des Unternehmens mit einem bestimmten Lieferanten sowie die Ziele und Projekte, um die Zusammenarbeit voranzutreiben.

#### **Strategiebaustein 4: Supply-Prozessstrategien**

Mit den Prozessstrategien werden wesentliche Supply-Management-Prozesse optimiert und nachhaltig gesteuert. Dabei wird das tägliche Ausführen der operativen und taktischen Prozesse nicht als strategische Aufgabe begriffen, die Optimierung und nachhaltige Steuerung hingegen schon. Beispielsweise wird die Durchführung einer Ausschreibung (in der Regel) nicht als strategisch eingestuft, selbst wenn strategische Aspekte dabei berücksichtigt werden. Die Neustrukturierung des Ausschreibungsprozesses, z. B. in Zusammenhang mit einer neuen Software bzw. mit dem Ziel grundsätzlich strategische Aspekte in die Auswahlentscheidung einfließen zu lassen, und die Überwachung des Ausschreibungsprozesses mit Hilfe von Effizienzkriterien werden als strategische Aufgaben eingestuft und sind Gegenstand im Strategiebaustein Prozessstrategien.

Neben dem Einsatz von Geschäftsprozessoptimierungs- und Change-Managementmethoden steht hier auch häufig die Implementierung neuer DV-Systeme im Mittelpunkt. Es werden folgende zwei Module unterschieden:

- **N12 Prozesse dokumentieren und analysieren:** Die Supply-Prozesse müssen eindeutig und transparent beschrieben werden. Auf dieser Basis können Schwachpunkte identifiziert und Verbesserungsideen entwickelt werden.
- **N13 Prozessziele und Prozessstrategien formulieren:** Für bedeutsame Prozesse sollten aus den Wertbeitragszielen Prozessziele abgeleitet werden, z. B. spezifische Prozesskosten oder Prozesszeiten. Prozessstrategien in Form von strategischen Stoßrichtungen dienen dazu, die Effektivität und die Effizienz der Prozesse nachhaltig zu entwickeln.

#### **Strategiebaustein 5: Supply-Performance-Management**

Im Performance Management werden die vier anderen Strategiebausteine gesteuert. Es muss jeweils der Prozess der Strategieformulierung und -überwachung gesteuert und fortentwickelt werden. Darüber hinaus muss das Supply-Managementsystem mit der 15M-Reifegradsystematik selbst fortentwickelt werden.

- **N14 Supply-Strategie steuern:** In diesem Modul werden die vier anderen Strategiebausteine gesteuert. Es sind die Prozesse der Ziel- und Strategieformulierung zu gestalten und dabei die Ziele und Strategien über die Betrachtungsebenen zu kaskadieren. Ferner müssen die strategischen Ziele (Kennzahlen) und die strategischen Programme,

Projekte und Maßnahmen überwacht und gesteuert werden. Das Einkaufscontrolling ist Teil dieses Moduls. Als Leitidee liegt die regelkreisorientierte Steuerung und damit verknüpft die evolutionäre Entwicklung des Supply Managements zugrunde. Diese Idee wird in Abschn. 2.4 überblicksartig vorgestellt und in Kap. 7 detailliert beschrieben.

Neben den Steuerungsprozessen mit den Managementfunktionen Planung und Kontrolle sind in diesem Modul die weiteren Managementfunktionen im Supply Management zu analysieren und fortzuentwickeln, da diese die Basis für die strategische Steuerung darstellen. Konkret sind in diesem Rahmen die Aufbauorganisation zu gestalten, die personellen Voraussetzungen (Personalmanagement) zu schaffen und die Führung (inklusive Kommunikation) zu entwickeln (vgl. Steinmann et al. 2013).

- **N15 15M-Reifegrad entwickeln:** Mit dem 15M-Reifegradmanagement wird das Supply-Managementsystem selbst Gegenstand der Betrachtung. Mit der systematischen Analyse wird der aktuelle Stand der Managementprozesse analysiert und Ideen der Verbesserung identifiziert. Große Veränderungen werden innerhalb der Rahmenstrategie entwickelt. Kleine Verbesserungen werden innerhalb der Prozessstrategien angegangen. Mit dem 15M-Reifegradscore können Fortschritte in der Entwicklung des Supply-Managementsystems gemessen werden.

---

## 2.4 Evolution des Supply Managements und der Supply-Strategie

Die 15M-Architektur der Supply-Strategie ist evolutionär und nicht revolutionär angelegt. Revolutionäre Ansätze – häufig von Beratern getrieben – versuchen innerhalb kürzester Zeit umfassend die Strukturen, Prozesse und Systeme im Supply Management grundsätzlich zu verändern. Mit einem großen (Beratungs-)Projekt soll ein strategischer Einkauf aufgebaut werden. Die Mitarbeiter bleiben nicht selten auf der Strecke, entweder weil sie mit den Veränderungen nicht mitgehen können oder wollen oder weil erhebliche Personalrohaden durchgeführt werden. Nicht selten hat nach dem Abzug der Revolutionäre nur ein kleiner Teil der Neuerungen Bestand. Auch wenn die Struktur der 15M-Architektur als Idealmodell für einen solchen revolutionären Ansatz gut geeignet wäre, wird eine evolutionäre Vorgehensweise empfohlen (vgl. Institut für Beschaffungsstrategie 2017). Diese ist im Rahmen der 15M-Architektur angelegt und ausgearbeitet.

In der evolutionären Sicht ist der Erfolg einer Strategie ganz besonders von deren konsequenter Umsetzung und deren nachhaltiger Fortentwicklung abhängig. Es werden überschaubare strategische Schritte geplant und konsequent umgesetzt. Strategie wird aber nicht als ein einmaliges (großes) Projekt verstanden, sondern als eine dauerhafte Schrittfolge mit klarer Richtung. So folgt ein Schritt nach dem anderen. Größere und kleinere Schritte können sich abwechseln, je nach den Erfordernissen und den Möglichkeiten in

der Organisation. Sich bietende Chancen – z. B. einer disruptiven Veränderung im Unternehmen oder im Markt – können genutzt werden, weil sie im Kontext der bisherigen Supply-Strategie sofort beurteilt werden können und weil der Prozess der Strategieentwicklung und -implementierung hervorragend gelebt wird. Strategie ist dann nicht mehr existenzbedrohend. Vielmehr haben Mitarbeiter gelernt, dass strategische Veränderungen ein Teil ihres „Tagesgeschäftes“ sind, die sie besonders erfolgreich machen. Letztlich kann sogar ein Wettbewerb, um die besten Ideen entstehen.

Die Evolution der Supply-Strategie und des Supply Managements vollzieht sich damit auf zwei verknüpften Ebenen:

1. Die konsequente Umsetzung der Strategien mithilfe einer regelkreisorientierten Steuerung.
2. Die schrittweise Fortentwicklung der Strategie und des Supply-Managementsystems.

### 1. Regelkreisorientierte Steuerung der Strategien

Für jede Strategieebene – Rahmenstrategie, Marktstrategien, Lieferantenstrategien, Prozessstrategien – sollte ein systematischer Steuerungsprozess in Form eines Regelkreises aufgebaut werden (vgl. Abb. 2.4).

Für die Rahmenstrategie wird beispielsweise die strategische Ausgangssituation in Modul N03 ausführlich analysiert. Die grundlegenden Ziele werden mit den Wertbeitragszielen formuliert (N01). In N04 wird die strategische Ausrichtung und deren Konkretisierung bis auf die Ebene der Programme, Projekte, Maßnahmen sowie Kennzahlen

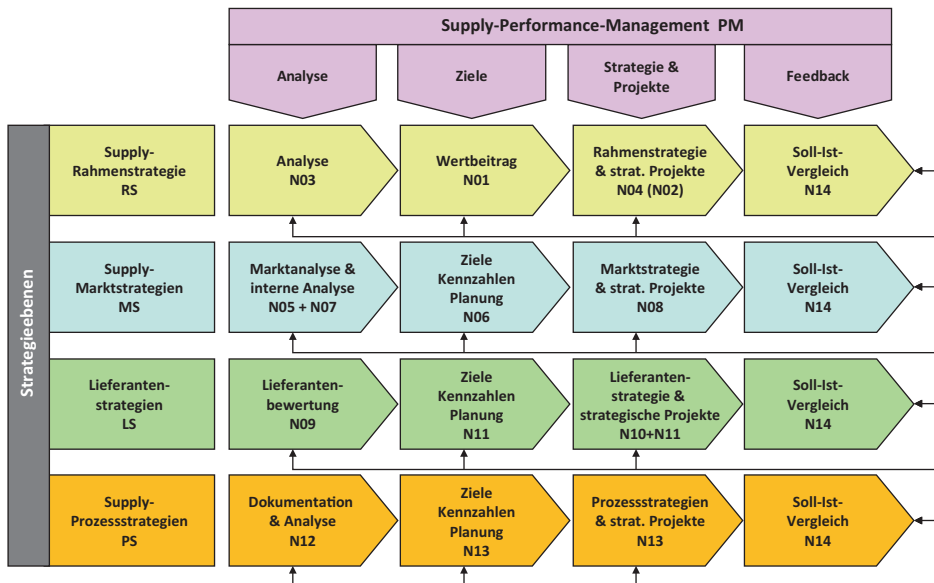


Abb. 2.4 Regelkreisorientierung zur Entwicklung der Supply-Strategie

vorgenommen. Der Umsetzungserfolg der Ziele und Maßnahmen sollte monatlich überwacht werden (N14). Soll-Ist-Abweichungen können sich beispielsweise aus persönlichen Umsetzungsschwächen, Veränderungen im Umfeld oder aus Fehleinschätzungen in der Planung ergeben. Aus dem Soll-Ist-Vergleich sind entsprechende Konsequenzen zu ziehen.

Die weiteren Strategieebenen Marktstrategien, Lieferantenstrategien und Prozessstrategien werden ebenso nach der gleichen Regelkreislogik gesteuert: **Analyse – Ziele – Maßnahmen – Soll-Ist-Vergleich – Rückkopplung.**

Darüber hinaus müssen die Strategien über die vier Strategieebenen vertikal abgestimmt werden. Beispielsweise sind die Wertbeitragsziele der Supply-Marktstrategien bzw. der Lieferanten aus den Wertbeitragszielen der Rahmenstrategie abzuleiten. Analoges gilt für die Analyse der Strategien sowie für die Ableitung der Programme und Projekte.

Im Performance Management (insbesondere Modul N14) werden die Steuerungsprozesse zusammengefasst. Aufgrund der starken Verwobenheit der Steuerungsprozesse erscheint es sinnvoll, die gesamte Steuerung der Supply-Strategie in einem Modul (N14) zusammenzufassen (vgl. Kap. 7).

Insbesondere bei dezentralen Einkaufsabteilungen, bei einer cross-funktionalen Zusammenarbeit und/oder einer globalen Verteilung der beteiligten Personen stellt die Integration der einzelnen Steuerungsprozesse eine große Herausforderung dar. In der Fallstudie zu Phoenix Contact GmbH & Co. KG in Kap. 8 findet sich ein Beispiel, wie in einer solch komplexen Situation die Steuerungsprozesse organisiert werden können.

## **2. Schrittweise Fortentwicklung der Strategie und des Supply-Managementsystems**

Einmal im Jahr sollten die einzelnen Strategien fortgeschrieben werden. Häufig werden die bestehenden strategischen Ziele nur an das bereits Erreichte und an die Veränderungen in der Handlungssituation angepasst. Alle drei bis vier Jahre ergeben sich in der Regel neue größere strategische Herausforderungen. Auch bei diesen größeren Schritten sollte die Umsetzbarkeit im Auge behalten werden. Beispielsweise macht die Einführung von Marktstrategien mit detaillierten Kostenstrukturanalysen, zu denen die Mitarbeiter nicht in der Lage sind, aus evolutionärer Sicht keinen Sinn.

Die Planung und Steuerung der Folge von kleineren und größeren Entwicklungsschritten in der Supply-Strategie erfolgt mit der „Strategischen Story“ im Rahmen der strategischen Ausrichtung (Modul N04, vgl. Abschn. 3.4). In der strategischen Story wird der Entwicklungspfad von der strategischen Ausgangssituation zur angestrebten Vision strukturiert. Dabei werden gleichermaßen die Methoden und Instrumente im Supply-Managementsystem wie auch die inhaltlich marktorientierten Zielsetzungen (z. B. Nutzung von Lieferanteninnovationen) schrittweise fortentwickelt. Das 15M-Reifegradmanagement (Kap. 7, Modul N15) unterstützt die Planung der Entwicklung des Supply-Managementsystems.

Folgendes sehr einfach gehaltenes fiktives Beispiel illustriert die evolutionäre Entwicklung der Supply-Strategie, insbesondere der Rahmenstrategie:

- **Ausgangslage:** Es handelt sich um ein mittelständisches Unternehmen mit global sieben Standorten und drei Divisionen. Der strategische Einkauf ist bisher wenig entwickelt. Seit einem Jahr wird eine kleine zentrale Einkaufsabteilung mit vier Mitarbeitern aufgebaut, die zukünftig strategische Potenziale heben soll. Darüber hinaus ist der Einkauf dezentral in den Werken verankert und weitgehend nur Bestellabwickler. Es gibt erste Ansätze einer Lieferantenbewertung, der Warengruppenschlüssel ist definiert, die Einkaufsprozesse sind mittelprächtig definiert und werden weitgehend gelebt. Erste Ansätze eines Einkaufscontrollings sind vorhanden.
- **Jahr 1:** Es werden in einfacher Weise eine Rahmenstrategie und Supply-Marktstrategien aufgebaut und umgesetzt. Zentrale Zielsetzung ist es, Bündelungserfolge über die Standorte hinweg zu realisieren. Dies gelingt auch sehr gut. Es wird das Einkaufscontrolling gestärkt, um die Einkaufserfolge transparent zu machen. Im Fokus steht die Senkung der Kosten. Die Verankerung einer strategischen Denkhaltung und die Kompetenzentwicklung der strategischen Einkäufer in der Zentrale haben große Priorität. Die Kommunikation zwischen operativem und strategischem Einkauf wird entwickelt. Mit anderen Bezugsgruppen wird nur sehr defensiv kommuniziert.
- **Jahr 2:** Die Rahmenstrategie und die Supply-Marktstrategien werden systematisch fortentwickelt. Das Spektrum der Hebel in den Marktstrategien wird ausgeweitet. Mit ersten Leuchtturmprojekten, die über Bündelungen hinausgehen, findet der Einkauf bei der Geschäftsführung und im Unternehmen Anerkennung. In ersten ausgewählten Materialgruppen werden quartalsweise Abstimmrunden zwischen Qualität, Logistik, operativem und strategischem Einkauf etabliert. Mit einem ersten ausgewählten Pilotprojekt bringt sich der Einkauf in den Entwicklungsprozess ein.
- **Jahr 3:** Die Rahmenstrategie und die Supply-Marktstrategien werden weiterhin systematisch fortentwickelt. Das Spektrum der betrachteten Supply-Märkte wird ausgeweitet. Erstmals werden auch wichtige Materialgruppen im indirekten Einkauf in die Strategieentwicklung einbezogen. Aufgrund der Erfolge in den ersten beiden Jahren gelingt es, zwei Projekteinkäufer im Entwicklungsprozess zu etablieren. Neben der Kostensenkung, die weiterhin von zentraler Bedeutung ist, rückt nun der Innovationsbeitrag der Lieferanten verstärkt in den Fokus. Darüber hinaus wird die Lieferantenbewertung vitalisiert, indem erstmalig systematische Konsequenzen aus den Ergebnissen der Lieferantenbewertung gezogen werden. Diese werden innerhalb der mittlerweile gut etablierten cross-funktionalen Teams abgestimmt. Das Konzept einer Lieferantenklassifizierung und einer Lieferantenstrategie wird entwickelt und pilotiert.
- **Jahr 4:** Die Rahmenstrategie, die Supply-Marktstrategien und die Lieferantenstrategien werden auf mittlerweile gutem Niveau weiterhin ausgereift. Das Unternehmen startet eine Industrie-4.0-Initiative. Aufgrund seiner Strategiekompetenz übernimmt der Einkauf die Führung zu allen Aktivitäten, die auf die Beschaffungsmärkte gerichtet sind. Insbesondere wird die Digitalisierung der Supply-Prozesse intensiv vorangetrieben.

Das Beispiel ist kompakt gehalten und ein wenig idealisiert. Bei den einzelnen Evolutionsschritten der strategischen Story kann es auch Rückschläge oder wesentliche Umorientierungen geben. Je nach Engagement und verfügbaren Kapazitäten kann der Entwicklungsprozess auch langsamer verlaufen. In der Summe ist es dem Supply Management gelungen, sich aus einer „Statistenrolle“ im Strategieprozess zu einem geachteten Player zu entwickeln. Sichtbare Erfolge, schrittweise Verbesserungen in den Supply-Prozessen und -Systemen, Kompetenzentwicklung bei den Mitarbeitern und zunehmende Vernetzung im Unternehmen sind wesentliche Treiber einer evolutionären Strategieentwicklung.

---

## 2.5 Anmerkungen zur Nachhaltigkeit und zu Compliance

Die Begriffe der Nachhaltigkeit und eng damit verbunden der Compliance haben in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die Treiber dieser Entwicklung können sehr unterschiedlich sein. So haben vielfältige Skandale, wie z. B. menschenunwürdige Arbeitsbedingungen in Textilfabriken oder vermeidbare Todesfälle aufgrund erheblicher Baumängel von Fabrikgebäuden, und damit verbundene Image- und Vermögensschäden die Sensibilität für Nachhaltigkeitsaspekte stark erhöht. Vielfältige Beispiele dürften jedem Leser bzw. jeder Leserin plastisch vor Augen sein. Neben der Angst vor einem verheerenden Imageschaden und persönlichen vielleicht sogar strafrechtlichen Konsequenzen kann aber auch die Hoffnung auf Wettbewerbsvorteile und Markterfolge in nachhaltigkeitsorientierten Marktsegmenten zu einer entsprechenden Unternehmensstrategie motivieren. Last, but not least kann auch ein aufrichtiges Bemühen im Management um Menschenwürde und eine intakte Umwelt dazu führen, dass die Anforderungen der Nachhaltigkeit zunehmend stärker in die Strategie einfließen.

Weitgehende Einigkeit besteht darin, dass die Verantwortung eines Unternehmens nicht an seinem Fabrikator endet, sondern – mit gewissen Einschränkungen – sich auf die gesamte Supply Chain erstreckt. In der Konsequenz wird Nachhaltigkeit von den Lieferanten eingefordert und verlangt, dass diese ihre Lieferanten ebenso zur Nachhaltigkeit verpflichten (vgl. zur Nachhaltigkeit im Einkauf: Berry 2011; Fröhlich 2015; Grimm 2015; Koplín 2006; Menuet 2017; van Weele und Eßig 2017, S. 455 ff.). Im Folgenden soll das hier zugrunde liegende Verständnis von Nachhaltigkeit und Compliance konkretisiert werden. Insbesondere wird aufgezeigt, wie Nachhaltigkeitsaspekte in der 15M-Architektur berücksichtigt werden können.

### Zum Verständnis der Nachhaltigkeit

Als eine zentrale Wurzel der Nachhaltigkeit wird eine nachhaltige Forstwirtschaft gesehen, in der nur so viel Holz geschlagen werden darf, wie nachwachsen kann. Nur so wird auch zukünftigen Generationen der Wald als Lebensgrundlage und zur Bewirtschaftung erhalten bleiben. Darauf aufbauend hat sich ein Nachhaltigkeitsbegriff der Generationengerechtigkeit entwickelt, der im Jahr 1987 durch den viel beachteten Bericht der

Brundtland-Kommission „Our Common Future“ treffend zum Ausdruck gebracht wurde: „Sustainable Development is a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ (The World Commission on Environment and Development 1987, S. 1) Aus diesem Verständnis heraus hat sich das weithin akzeptierte Triple-Bottom-Line-Prinzip entwickelt, nach dem Nachhaltigkeit in die drei grundlegenden Gestaltungsfelder zu strukturieren ist: ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit. Für das Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen bzw. im Supply Management ergeben sich zwei grundsätzlich neue Ausrichtungen:

- **Die nachhaltige Ausrichtung der ökonomischen Dimension:** Das Wirtschaften bzw. die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit liegt in der grundlegenden Zielsetzung von Unternehmen. Unternehmen sollen als Wirtschaftsunternehmen wirtschaftlich mit den Ressourcen umgehen – das ist nicht neu. Nachhaltiges Wirtschaften im Sinne des aufgezeigten Nachhaltigkeitsbegriffs geht einen Schritt weiter und verlangt, mit dem aktuellen Geschäft die zukünftige wirtschaftliche Basis zu sichern. Keinesfalls sollen kurzfristige Gewinne zulasten der Zukunft realisiert oder benötigte Ressourcen aus dem Unternehmen gezogen werden. Dieser Aspekt der Nachhaltigkeit ist letztlich der Kern der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien und ist somit zentrales Anliegen einer Supply-Strategie. In der evolutionären Sicht der Supply-Strategie (vgl. Abschn. 2.4) wurde dieser Aspekt einer nachhaltigen Entwicklung der Supply-Strategie bereits ausgeführt.
- **Soziale und ökologische Dimension der Nachhaltigkeit:** Soziale und ökologische Anforderungen, die durchaus auch im Widerspruch zur Optimierung der Kapitalrentabilität stehen können, müssen von Unternehmen systematisch in die Unternehmenssteuerung integriert werden. Das rührt an den Grundpfeilern der Unternehmensverfassung, d. h. daran, wie die Rolle von Unternehmen in einer Marktwirtschaft zu verstehen ist. Die Rolle von Unternehmen in Markt und Gesellschaft wird im Rahmen der Wirtschafts- und Unternehmensethik tief gehend betrachtet. Im Rahmen dieses Leitfadens kann dieser Frage und den möglichen Konsequenzen für die Neugestaltung der Unternehmensverfassung nicht im Detail nachgegangen werden.

Um trotzdem Nachhaltigkeit in der Supply-Strategie integrieren zu können, werden die sozialen und ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit über das Anforderungsmanagement in Modul N01 erfasst, bewertet und in die Wertbeitragsziele des Supply Managements aufgenommen. Es wird dabei nicht weiter diskutiert, ob bzw. inwieweit Unternehmen zu Nachhaltigkeit verpflichtet werden sollen bzw. aus welcher Motivation heraus, Nachhaltigkeitsaspekte angestrebt werden. In welcher Form, mit welcher Ehrlichkeit und in welcher Intensität Nachhaltigkeit im Unternehmen verfolgt wird, hängt maßgeblich von den Vorgaben der Unternehmensleitung ab und wird hier nicht näher diskutiert. Wie unter einer solchen Rahmensetzung ökologische und soziale Anforderungen in die Wertbeitragsziele integriert werden können, wird in Abschn. 3.1.4 thematisiert.



Angemerkt sei allerdings, dass die vorgeschlagene Vorgehensweise zur systematischen Integration der Nachhaltigkeit in das Supply Management noch viele Fragen offen lässt und insofern auch bis zu einem gewissen Grad unbefriedigend ist. Unabhängig von den offenen normativen Fragen zur Nachhaltigkeit, können soziale und ökologische Nachhaltigkeitsaspekte in die Wertbeitragsziele des Supply Managements einfließen und systematisch gesteuert werden. Offenkundig besteht zur Integration der Nachhaltigkeit in das Supply Management aktuell noch ein umfangreicher Forschungsbedarf, der hoffentlich zeitnah intensiv angegangen wird.

### Zum Verständnis von Compliance

Der Begriff „Compliance“ zielt auf die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, wie beispielsweise im Deutschen Corporate Governance Kodex definiert ist: „Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance)“ (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2015, S. 6). Supply Management und die Supply-Strategie übernehmen Compliance-Aufgaben an der Schnittstelle zu Lieferanten und in der Supply Chain. Sie haben darauf zu achten, dass sich auch die Lieferanten regelkonform verhalten, d. h. an Gesetze und an ausgewählte Unternehmensrichtlinien halten. Zwischen Nachhaltigkeit und Compliance ergibt sich im Supply Management ein großer Überdeckungsbereich, der sich auf die Umsetzung von Gesetzen und nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensvorgaben bezieht.

---

## 2.6 Anmerkungen zum Risikomanagement

Risiken in der Versorgung von Unternehmen sind allgegenwärtig, häufig existenzbedrohend und meist schlecht prognostizierbar, wie folgende Beispiele illustrieren:

- **Naturkatastrophen:** Ein Tsunami an einem kleinen Küstenabschnitt in Japan im Jahr 2011 lässt die ganze Weltökonomie zittern. Kein Mensch weiß, welche Versorgungsketten in den nächsten drei Monaten zusammenbrechen werden.
- **Lieferanteninsolvenz:** Insolvenzen von Lieferanten spezifischer Komponenten erfordern aufwendige Verlagerungen, die sich über mehrere Monate hinziehen können. Wie kann zwischenzeitlich die Produktion aufrechterhalten werden?
- **Qualitätsmängel:** Qualitätsmängel – selbst an kleinen unbedeutenden Zukaufteilen – können fatale Folgen haben. Im Jahr 2005 bricht die Dieselfahrzeugproduktion von BMW und Daimler aufgrund eines kontaminierten Teflons einer kleinen 1,5 Zentimeter großen Buchse in der Dieseleinspritzpumpe zusammen. Der wirtschaftliche Schaden wird auf einen dreistelligen Millionenbetrag geschätzt (NN. 7. Februar 2005).
- **Materialverknappung und Preisschwankung:** Rohstoffverknappung und immense, häufig spekulationsgetriebene Preis- oder Währungsschwankungen bedrohen ganze Supply Chains.
- **Transportrisiken** gefährden insbesondere global aufgestellte Supply Chains.

(Zum Risikomanagement im Einkauf vgl.: Heß 2010, S. 73 ff.; Gabath 2010; Meierbeck 2010; Stollenwerk 2016; Wannewetsch 2016.)

### **Risikobegriff**

Um zu verstehen, wie Risiken im Supply Management berücksichtigt werden sollen, muss zunächst ein präziseres Verständnis entwickelt werden, was Risiken sind. Ist eine mögliche Preissteigerung eines Materials um 10 % ein Risiko? Was charakterisiert Risiken? Oder anders ausgedrückt: Was macht ein Risiko zum Risiko?

Ein Risiko kann als die Gefahr einer negativen Abweichung von einer Planung bzw. allgemeiner ausgedrückt von einer expliziten oder impliziten Erwartung definiert werden. Wird beispielsweise eine Preissteigerung von drei Prozent erwartet, stellt die Gefahr einer zehnprozentigen Preissteigerung ein Risiko dar. Werden allerdings 20 % Preissteigerung prognostiziert, so wird eine zehnprozentige Preissteigerung als Chance begriffen. Wird – ohne darüber nachzudenken – erwartet, dass es beim Lieferanten keinen Streik gibt, stellt die Gefahr eines Streiks mit Lieferausfällen ein Risiko dar.

### **Risikomanagement**

Nun sollte jede gute Planung weder vom Best Case noch vom Worst Case ausgehen. Somit beinhaltet jede Planung Risiken und Chancen, die es zu managen gilt. Da „Planung“ bedeutet, Handlungsalternativen zu identifizieren, zu bewerten und auszuwählen, sollten in allen Planungen und Entscheidungen die mit den Handlungsalternativen verbundenen Risiken und Chancen beachtet werden.

- ▶ Das Risikomanagement muss also integraler Bestandteil der Planungs- und Steuerungsprozesse sein.

Einige Beispiele zeigen die enge Verwobenheit von Planung und Risikomanagement. Insbesondere dokumentieren diese Beispiele auch, dass viele in der Managementliteratur diskutierte und von Beratern vorgeschlagene Optimierungsmaßnahmen im Einkauf risikohöhernd wirken:

- Die Realisierung von Bündelungsvorteilen durch Abschmelzen der Lieferantenzahl (insbesondere Single Sourcing) kann zu Preisvorteilen führen, erhöht aber das Versorgungsrisiko.
- Die Synchronisierung von Lieferanten entlang der Supply Chain mit Just-in-Time- oder Kanban-Systemen senkt Bestandskosten. Jedoch pflanzen sich kleine Störungen schlagartig in der gesamten Supply Chain fort (Dominoeffekt).
- Beschaffung in Best-Cost-Countries kann die Einstandspreise reduzieren, steigert aber gleichzeitig die Versorgungs- und Transportrisiken.

Es macht keinen Sinn, zunächst in der Marktstrategie risikoerhöhende Optimierungsmaßnahmen zu beschließen und anschließend im Risikomanagement wieder zurückzunehmen. Beispielsweise wäre es wenig zielführend, die Lieferantenzahl in der Materialgruppe zu senken, um Bündelungsvorteile zu realisieren. Anschließend kommt der Risikomanager und fordert den Aufbau neuer Lieferanten, um Abhängigkeiten von Lieferanten und weitere Single-Source-Risiken zu lindern. Bei der Definition der richtigen Lieferantenzahl in einer Materialgruppe müssen Wirtschaftlichkeitsaspekte und Risiken gleichzeitig beurteilt und abgewogen werden.

Das Risikomanagement muss also in die Planungs- und Steuerungsprozesse der Strategiebausteine integriert werden. In der 15M-Architektur werden Risikoaspekte in folgender Weise in den Planungs- und Steuerungsprozessen berücksichtigt:

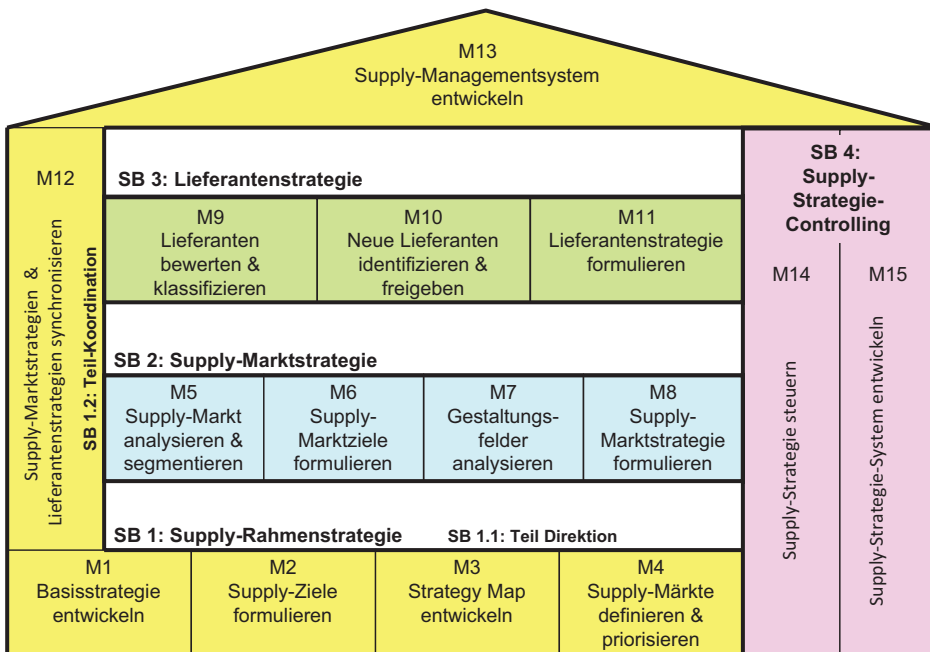
- **Risikomanagement in der Rahmenstrategie:** Auf Ebene der Rahmenstrategie werden die zentralen übergreifenden existenzbedrohenden Risiken gesteuert. In der strategischen Analyse (Modul N03) sollte u. a. eine Risk-Map erstellt werden. Kritische Risiken sollten gesteuert werden, insbesondere auch mit speziellen Projekten und Maßnahmen innerhalb der strategischen Stoßrichtungen. Im Extremfall kann sogar für ein besonders dominierendes Risiko eine eigenständige strategische Stoßrichtung definiert werden (vgl. Abschn. 3.3.2).
  - **Risikomanagement in den Marktstrategien:** In der Marktanalyse (Modul N05) werden die exogenen Risiken im Supply-Markt analysiert. Bei der Analyse und der Wahl der strategischen Handlungsoptionen (Modul N07) sind die exogenen und endogenen Risiken zu berücksichtigen. Ferner werden die Ergebnisse der Lieferantenstrategie beachtet und die Risikosituation der Lieferantenbasis im Supply-Markt mithilfe eines Lieferantenrisiko-Portfolios analysiert (Modul N07). Die Risikosituation der Lieferanten wirkt sich auf die anzustrebende Lieferantenstruktur aus, z. B. auf die Lieferantenzahl oder die bevorzugten Beschaffungsregionen.
  - **Risikomanagement in den Lieferantenstrategien:** Im Rahmen der Lieferantenbewertung sollten auch die Risiken der Lieferanten analysiert werden (Modul N09). Einerseits werden diese Risiken im oben bereits angesprochenen Lieferantenrisiko-Portfolio verdichtet und gehen als Information in die Formulierung der Marktstrategien ein. Andererseits werden die Risiken der Lieferanten auch Gegenstand in der Lieferantenstrategie des jeweiligen Lieferanten (Modul N11).
  - **Risikomanagement in den Prozessstrategien:** Ebenso werden die Prozesse in Hinblick auf ihre Risiken analysiert (Modul N12). Konsequenzen können sich für das Prozessdesign (Modul N13), aber auch für die Markt- und Lieferantenstrategien ergeben. Beispielsweise können unsichere Belieferungsprozesse zu einer neuen regionalen Ausrichtung im Rahmen der Marktstrategien führen.
- Zusammenfassend folgt aus diesen Überlegungen: Es darf kein von der Planung losgelöstes Risikomanagement geben. Die Chancen und Risiken müssen innerhalb der Planungs- und Steuerungsprozesse mit beachtet werden.

Deshalb müssen Risiken im Supply Management nach den Strategieebenen strukturiert und gesteuert werden: Top-Risiken in der Rahmenstrategie, Markt- und Lieferantenrisiken, Prozessrisiken.

## 2.7 Exkurs: Änderungen in der 15M-Architektur der Supply-Strategie 2.0

In diesem Abschnitt werden die wesentlichen Fortentwicklungen in der 15M-Architektur der Supply-Strategie 2.0 erläutert. In Abb. 2.5 ist die ursprüngliche 15M-Architektur der Supply-Strategie 1.0 dargestellt. Folgende Änderungen ergeben sich bei der Version 2.0 gegenüber der Version 1.0:

Auf Ebene der Strategiebausteine wird der Strategiebaustein 4 „Prozessstrategien“ neu aufgenommen. Die Optimierung und Steuerung der Prozesse war bisher als ein Aspekt in Modul M12 berücksichtigt. Diese Verankerung wird in keiner Weise der Bedeutung vom Prozessmanagement und von Prozessstrategien im Supply Management gerecht. Insofern wurde der neue Strategiebaustein Prozessstrategien mit den Modulen N12 „Prozesse dokumentieren und analysieren“ sowie N13 „Prozessziele und Prozessstrategien formulieren“ aufgenommen. Der Strategiebaustein 4 „Performance Management“ wird somit zum neuen Strategiebaustein 5.



**Abb. 2.5** Die alte Struktur: Die 15M-Architektur der Supply-Strategie Version 1.0. (Quelle: Heß 2010, S. 43)

Innerhalb von **Strategiebaustein 1 „Rahmenstrategie“** wird die Trennung in die beiden Teile Direktion und Koordination aufgegeben und es erfolgen einige Präzisierungen:

Die Module M01 „Basisstrategie definieren“ und Modul M02 „Supply-Ziele formulieren“ werden in ein **Modul N01 „Wertbeitragsziele festlegen“** zusammengeführt. Die Trennung in qualitative Vorgaben für das Supply Management und quantitative Ziele, die dann im Einkaufscontrolling gesteuert werden, hat sich nicht bewährt. Einerseits waren die Übergänge zu fließend, andererseits wird empfohlen, möglichst alle strategischen Vorgaben und Ziele zu operationalisieren und zu steuern, sodass es regelmäßig zu unnötigen Redundanzen kommt. Ferner wird der Begriff „Basisstrategie“ als die Summe der strategischen Vorgaben für das Supply Management aufgegeben. In den letzten 10 Jahren hat sich der Begriff „Wertbeitragsziele“ in der Praxis durchgesetzt. Es wird dieser Entwicklung gefolgt.

Aus der Basisstrategie Modul M01 wird die Formulierung einer Supply-Vision herausgelöst, inhaltlich angereichert und als ein neues eigenständiges **Modul N02 „Supply-Guideline formulieren“** verankert. Die Bedeutung von Vision und Leitbild wurde ursprünglich unterschätzt und es wurde deshalb anfangs akzeptiert, diesen Aspekt als Fremdkörper in der Basisstrategie aufzunehmen. Mit der Neupositionierung der Supply-Guidelines als eigenes Modul wird die hohe Wertschätzung von Guidelines in der Praxis zum Ausdruck gebracht.

Ebenso unterschätzt wurde die Bedeutung der strategischen Analyse als Vorbereitung der Strategieformulierung. Deshalb wird ein neues **Modul N03 „Strategische Analyse durchführen“** aufgenommen. Dabei werden verschiedene Analyseelemente, die bisher in anderen Modulen verankert waren, integriert. Hervorzuheben sind – wie bereits erwähnt – die Analyse der Top-Risiken sowie das alte Modul M04 „Supply-Märkte definieren und priorisieren“.

Modul M03 „Strategy Map entwickeln“ wird zu **Modul N04 „Strategische Ausrichtung formulieren“**. Die ursprüngliche Modulbezeichnung wurde als zu eng empfunden. Inhaltlich ändert sich nicht viel. Einzig die Fortentwicklung der Definition der strategischen Märkte sowie der Prozesslandkarte wird in diesem Modul ergänzt.

Nachdem die Steuerung der Prozessstrategien aus dem alten **Modul M12** herausgelöst wurde, sind die zu koordinierenden Inhalte eher gering und werden in N03 und N04 integriert. Das Modul kann damit entfallen.

Modul M13 „Supply-Managementsystem entwickeln“ wird in N14 integriert und kann somit entfallen. Letztlich dient das Managementsystem (Aufbauorganisation, Personalmanagement, Führung und Kommunikation) der strategischen Steuerung und wird deshalb in diesem Rahmen verankert.

Die **Strategiebausteine 2 „Marktstrategien“** und **3 „Lieferantenstrategien“** sind nahezu unverändert. Als einzige Änderung wird die **Lieferantenklassifizierung** von Modul N09 „Lieferanten bewerten“ nach Modul N11 „Lieferantenziele und -strategie formulieren“ verschoben. Die Lieferantenklassifizierung stellt die Schnittstelle zwischen Bewertung und Strategie dar. Mit der neuen Verankerung soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die Klassifizierung nicht im Sinne einer Zusammenfassung der Bewertung

missverstanden werden darf, sondern als ein erster strukturierender Schritt im Rahmen der Strategieformulierung zu sehen ist.

Das **Performance Management** wird inhaltlich erheblich fortentwickelt. Das **Modul „Supply-Strategie steuern“ (N14)** wird inhaltlich ganz wesentlich erweitert. Es fasst die gesamte Steuerung der vier strategischen Ebenen zusammen. Über die reine Steuerung von Zielen, Kennzahlen, Programmen, Projekten und Maßnahmen hinaus rücken die Steuerungsprozesse zur Steuerung der Strategiebausteine verstärkt in den Fokus. Hierzu sind die weiteren Managementfunktionen (Aufbauorganisation, Personalmanagement, Führung, insbesondere auch Kommunikation) bedeutsam und werden deshalb an dieser Stelle mit betrachtet. Die systematische Entwicklung des Supply-Managementsystems (Modul M15) wurde in den letzten fünf Jahren mit dem Konzept des Reifegradmanagements intensiv ausgearbeitet und weist eine völlig neue Qualität auf. Das Modul **N15** wird in „**15M-Reifegrad entwickeln**“ umbenannt.

---

## Literatur

- Berry, C. (2011). *The Sustainable Procurement Guide – Procuring sustainably using BS 8903*. London: BSi.
- Fröhlich, E. (Hrsg.). (2015). *CSR und Beschaffung – Theoretische wie praktische Implikationen eines nachhaltigen Beschaffungsmodells*. Wiesbaden: Gabler.
- Gabath, C. (2010). *Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf – Methoden zur aktiven Krisenbewältigung*. Wiesbaden: Springer.
- Grimm, J. (2015). Ensuring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards in supply chains. In R. Bogaschewsky, M. Eßig, R. Lasch, & W. Stölzle (Hrsg.), *Supply Management Research – Aktuelle Forschungsergebnisse* (S. 37–57). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Heß, G. (2010). *Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung – Systematischer Ansatz und Praxisfälle* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Institut für Beschaffungsstrategie. (2017). Homepage des Instituts für Beschaffungsstrategie. <http://www.beschaffungsstrategie.de>. Zugegriffen: 8. Juli 2017.
- Koplin, J. (2006). *Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement*. Wiesbaden: Dt. Univ. Verlag.
- Meierbeck, R. (2010). *Strategisches Risikomanagement in der Beschaffung – Entwicklung eines ganzheitlichen Modells am Beispiel der Automobilindustrie*. Köln: Books on Demand.
- Menuet, O. (2017). Sustainable procurement – Risks and implementation. In O. Bruel, (Hrsg.), *Strategic Sourcing Management – Structural and operational decision-making* (S. 175–218) London: Kogan Page.
- NN. (7. Februar 2005). Wer zahlt für die Panne bei Bosch? FAZ. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/automobile-wer-zahlt-fuer-die-panne-bei-bosch-1208168.html>. Zugegriffen: 8. Jan. 2017.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Hrsg.). (2015). *Deutscher Corporate Governance Kodex*, o. O.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., & Koch, J. (2013). *Management* (7. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Stollenwerk, A. (2016). *Wertschöpfungsmanagement im Einkauf – Analysen- Strategien – Methoden – Kennzahlen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- The World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our common future: Report of the world commission on environment and development*. <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>. Zugegriffen: 9. Jan. 2017.
- Van Weele, A., & EBig, M. (2017). *Strategische Beschaffung – Grundlagen, Planung und Umsetzung eines integrierten Supply Management*. Wiesbaden: Springer.
- Wannenwetsch, H. (2016). Risikomanagement und Risikocontrolling: Grundlagen für den Beschaffungsbereich. In A. Klein, & P. Schentler, (Hrsg.), *Einkaufscontrolling – Instrumente und Kennzahlen für einen höheren Wertbeitrag des Einkaufs* (S. 193–215). Freiburg.





<http://www.springer.com/978-3-658-16214-6>

Strategischer Einkauf und Supply-Strategie  
Schrittweise Entwicklung des strategischen Einkaufs  
mit der 15M-Architektur 2.0

Heß, G.

2017, XI, 270 S. 57 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16214-6