

# BME-Whitepaper „Praxistipps für das SCRM“

## Verständnis

Zwei der Hauptaufgaben eines Supply Chain Risk Managements (SCRM) sind das Vorbereiten auf Risiken, die die Lieferkette bedrohen, und das Aufbauen und Implementieren einer widerstandsfähigen Lieferkette. Das SCRM leistet einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg, da es neben der Risikominimierung auch die grundsätzliche Wahrnehmung von Risiken, wie finanzielle Risiken, Naturkatastrophen oder den Risikofaktor Mensch, fördert und sensibilisiert. Wettbewerbsvorteile können erzielt werden, weil Risiken entweder nicht realisiert werden oder aufgetretene Risiken effektiver gemindert werden können.

## Wer ist zuständig?

SCM | Risikomanagement | Logistik | Einkauf | Querschnittsfunktionen

## Schlagwörter

Beschaffungsmärkte | Supply Chain Management | Supply Chains | Risikomanagement | Logistik | Lieferanten | Praxistipps | Logistikumfrage

## Umsetzung in den Unternehmen

Der BME hat 2020 zusammen mit der Hochschule Fulda eine Logistikumfrage zum Thema SCRM durchgeführt. Darin ist deutlich geworden, dass das SCRM noch nicht ausreichend in die Organisationseinheiten der Unternehmen integriert ist. Bei knapp 40 % der befragten Unternehmen existiert keine entsprechende eigene Organisationseinheit. SCRM wird oft als nicht zwingend notwendig angesehen, da bisher im Falle eines Ereignisses meist durch aktives Eingreifen in den Abteilungssilos der Unternehmen der Schaden in Grenzen gehalten werden konnte. Warum also eine teure Zusatzfunktion schaffen? Gerade zu Beginn der Corona-Pandemie hat sich jedoch gezeigt, dass Unternehmen mit einem aktiven, abteilungsübergreifenden SCRM besser durch die Krise gekommen sind. Mit einigen Praxistipps wollen wir bei der Einführung eines SCRM unterstützen.

## Praxistipps

### Was kann unternehmensintern getan werden?

Seit Frühling 2020 sind Supply Chains in die Wahrnehmung der breiten Öffentlichkeit gelangt. In den von der BME-Logistikstudie flankierenden Experteninterviews wurde zudem angeführt, dass von Kundenseite verstärkt Druck in Richtung SCRM aufgebaut wird. Dieses Momentum sollte der Einkauf, das Risikomanagement und das SCM nutzen und gemeinsam mit anderen betroffenen Abteilungen auf Geschäftsführer- oder Vorstandsebene Werbung für das Thema SCRM machen. Denn bei der Implementierung eines unternehmensweiten SCRM ist der Rückhalt von der obersten Führungsebene unbedingt nötig.

Durch die Beantwortung folgender grundlegender Fragen kann eine erste Grundlage für Gespräche mit den Entscheidungsträgerinnen und -trägern geschaffen werden.

- Wissen Sie welche Güter existenziell für Ihr Unternehmen sind?
- Kennen Sie die Risiken der Supply Chains dieser Güter?
- Haben Sie die „Was wäre wenn“-Frage gestellt und Lösungen entwickelt?
- Haben Sie mehr als nur den Lieferanten/die erste Lieferantenebene analysiert?
- Sensibilisierung: Denken Sie bei Nachrichten zum Weltgeschehen an mögliche Auswirkungen auf Ihre Supply Chains?

**Beim Aufbau des SCRM sollten folgende Punkte beachtet werden:**

- Einbindung aller Abteilungen – SCRM erfordert einen regelmäßigen Informationsaustausch über die gesamte Organisation hinweg
- Stakeholder schon zu Beginn einbinden, das heißt „Betroffene zu Beteiligten machen“
- Kurze Kommunikationswege
- Transparenz und eine Übersicht über alle Akteure, die in einer Lieferkette involviert sind
- Eindeutige Verantwortlichkeiten für SCRM klären.
- Für einen höheren Reifegrad der SCRM-Organisation sollte die SCRM-Funktion schlank, einflussreich und gezielt entscheidungsunterstützend sein; Risikoverantwortung muss „Teil der DNA“ sein.
- Methodenkompetenz im Umgang mit Risiken entwickeln
- Umgang mit den vier Kernelementen eines effektiven SCRM:
  - SCRM-Kultur schaffen
  - SCRM-Methoden etablieren
  - SCRM-Organisation entwickeln und leben
  - Verantwortlichkeiten erzeugen
- Für eine verbesserte SCRM-Kultur: regelmäßige Trainings; damit wird ein höheres Fach- und Methodenwissen sowie eine höhere Sensibilität hinsichtlich der Supply-Chain-Risiken erreicht
- Höhere Lagerbestände weisen zwar auch Nachteile auf, können aber unmittelbare Lieferprobleme abfedern
- Ein effektives SCRM sollte datenbasiert durchgeführt werden, dazu wird der Zugang zu Datenbanken und Daten von Transportlieferanten benötigt

### Konkrete Empfehlungen und Maßnahmen:

- Initialprüfung für neue Lieferanten
- Langfristverträge mit Lieferanten
- Vorausschauende, regelmäßige Reviews mit Lieferanten (inkl. Logistik-Dienstleister)
- Lieferanten-Tracking und Lieferantenentwicklung
- Identifizierung kritischer Lieferanten und regelmäßiges Monitoring
- Für den Anfang einfache Analysen, z.B. wo sitzt der Kernlieferant und welche Risiken ergeben sich daraus? Was passiert, wenn dieser Kernlieferant wegbricht?
- Frühzeitige Anpassung der Beschaffungsstrategie: neue Lieferanten einbinden, Second Source aufbauen und Produktions-Slot bedenken
- Eine Mischung aus flexiblen lokalen Lieferanten und alternativen günstigen Lieferanten im Ausland für ein und dieselbe Komponente
- geografische Diversifikation im Lieferantennetzwerk, um Risiken zu reduzieren
- Dual Sourcing; dies ist aber nur sinnvoll, wenn die Risikofolgekosten höher als die Kosten für die Qualifizierung eines zweiten Lieferanten sind

### Die gesamte Wertschöpfungskette im Auge haben:

Nur rund 70 % der Unternehmen, die SCRM betreiben, betrachten die erste Lieferantenstufe, knapp 40 % die zweite Stufe, weiter vorgelagerte Lieferantenstufen werden deutlich seltener beachtet. Die Absatzseite haben noch weniger Unternehmen im Blick. So beziehen nur 40 % die erste Kundenstufe bei ihren SCRM-Aktivitäten ein. Weiter Kundenstufen werden in sehr geringem Ausmaß betrachtet. Mit einem Zitat aus den Expertengesprächen zur o.g. Studie soll für die Erweiterung des Fokus und für ein ganzheitliches Risikomanagement in der Wertschöpfungskette plädiert werden: „In den Lieferketten der Rohstoffe kann in unserem Haus deren Herkunft und die Einhaltung sozialer Standards nachgewiesen werden. Damit werden Absatzrisiken minimiert (...).“

Transparenz in der Lieferkette und Wissen um die Interessen der Kunden sind somit für Einkauf und Logistik ein weiterer Hebel bei dessen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg. Ein ganzheitliches SCRM ist dabei der Schlüssel zum Erfolg.

Bei der Betrachtung der Risikofaktoren sowohl auf der Kunden- als auch auf der Lieferantenseite können folgende Frühwarnindikatoren unterstützen:

| Lieferantenseitige Frühwarnindikatoren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Kundenseitige Frühwarnindikatoren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gesamtsituation eines Lieferanten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftsauskünfte, Bonitätsauskünfte</li> <li>• Auditergebnisse, Supplier Ranking</li> <li>• Sanktionsmonitor</li> <li>• Abhängigkeit</li> </ul> <b>Finanzielle Indikatoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorkasse</li> <li>• Financial Risk</li> <li>• Lieferantenfehlerkosten</li> <li>• Risiko auf Umsatz</li> </ul> <b>Lieferbezogene Indikatoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferverzug, Lieferausfälle</li> <li>• Abweichungen</li> <li>• Qualität</li> <li>• Liefertreue, Termintreue, Liefertermin</li> <li>• Capacity</li> </ul> | <b>Gesamtsituation eines Kunden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historie Geschäftsbeziehung</li> <li>• wirtschaftlicher Status/Solvenz</li> <li>• Befragungen, Kundengespräche</li> </ul> <b>Lieferbezogene Indikatoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklamationen</li> <li>• Backlogs</li> <li>• Volumen</li> <li>• Auftragseingang</li> </ul> |

## Weitere Informationen

Fachgruppe SCM

BME-Logistikumfrage 2020 „Risikomanagement in Supply Chains“

Expertengespräche

Stand: März 2022

### Impressum

Bundesverband Materialwirtschaft,  
Einkauf und Logistik e.V. (BME)

Frankfurter Straße 27  
D-65760 Eschborn

[www.bme.de](http://www.bme.de)

Bildnachweis: © leonid/fotolia.com

### Ansprechpartner und Kontakt

**Carsten Knauer**

Leiter Sektion Logistik/Referent Sektion Beschaffungskategorien

☎ +49 (0)6196 / 5828-132

☎ +49 (0)173/213 67 63

✉ [carsten.knauer@bme.de](mailto:carsten.knauer@bme.de)

🌐 [www.bme.de/fachgruppen](http://www.bme.de/fachgruppen)

#BMEFachgruppe|n

#GemeinsamImpulseSetzen

#WirWissenWas