



GWG
Wirtschaftsförderung
Stadtentwicklung
Göttingen

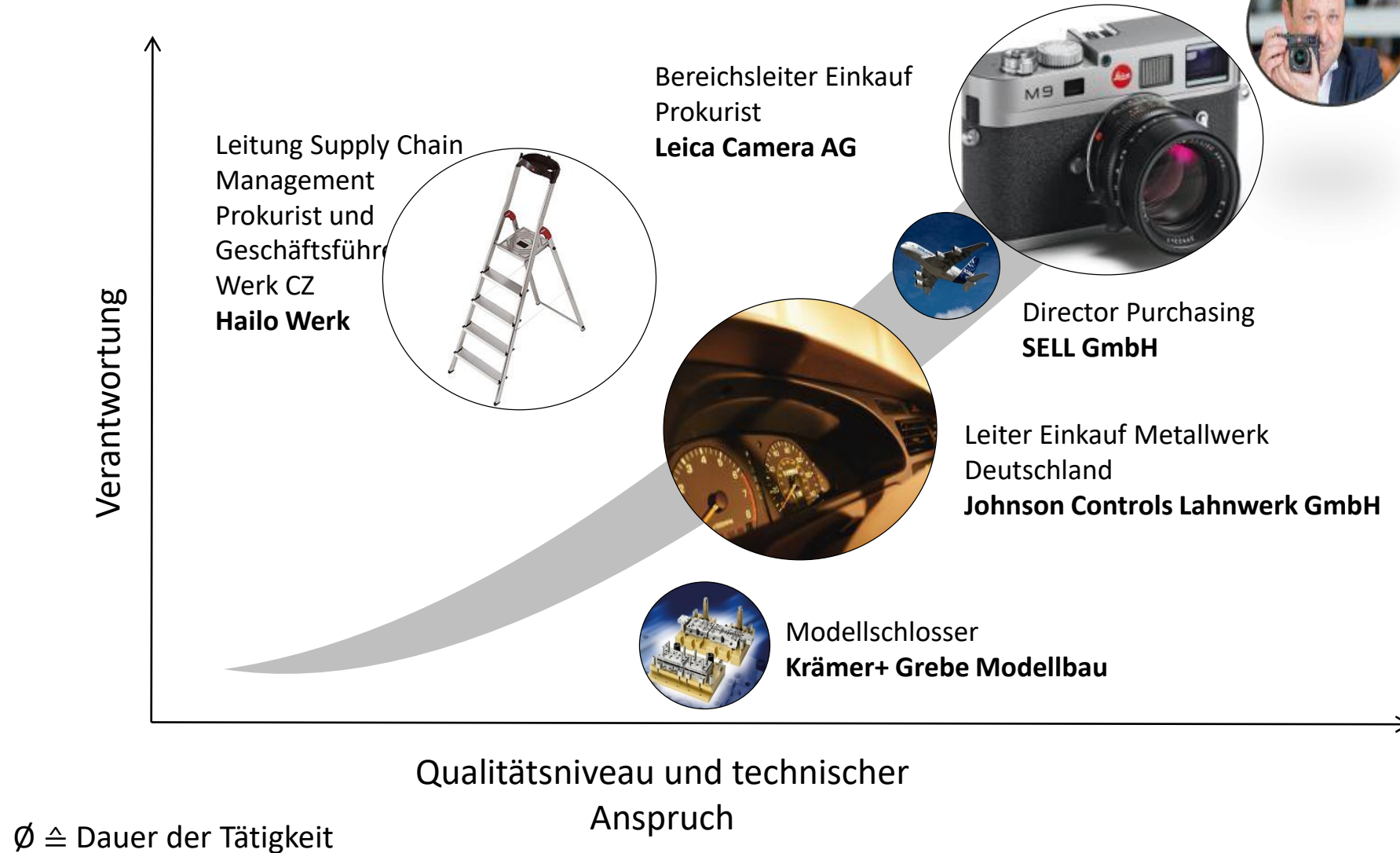
PREX Consulting

Impulse für neue Herausforderungen im Einkauf:
**„Von der Resilienz bis zur durchgängigen Transparenz
sauberer Lieferketten“**

LogistikTAGUNG Göttingen 2023 14.06.2023

Ulrich Weigel zuletzt Dienstältester Bereichsleiter Einkauf & Vice COO der Leica Camera AG, Wetzlar

Seit 2012: Gründer und Geschäftsführer von PREX Consulting



Seit 2010: Dozenten, Autoren- und Beratertätigkeit

PREX Consulting
Experience makes the difference.

THM
TECHNISCHE HOCHSCHULE MITTELHESSEN

Behörden Spiegel

DEPOT



Fh
OBERÖSTERREICH
UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA



SCHAEFFLER

SENNHEISER



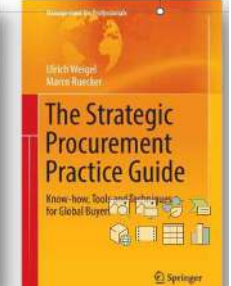
Beschaffungsamt
des Bundesministeriums
des Innern

EMS | EUROPEAN
MANAGEMENT
SCHOOL

**HAUFE.
AKADEMIE**

BME Bundesverband
Materialwirtschaft
Einkauf und Logistik e. V.

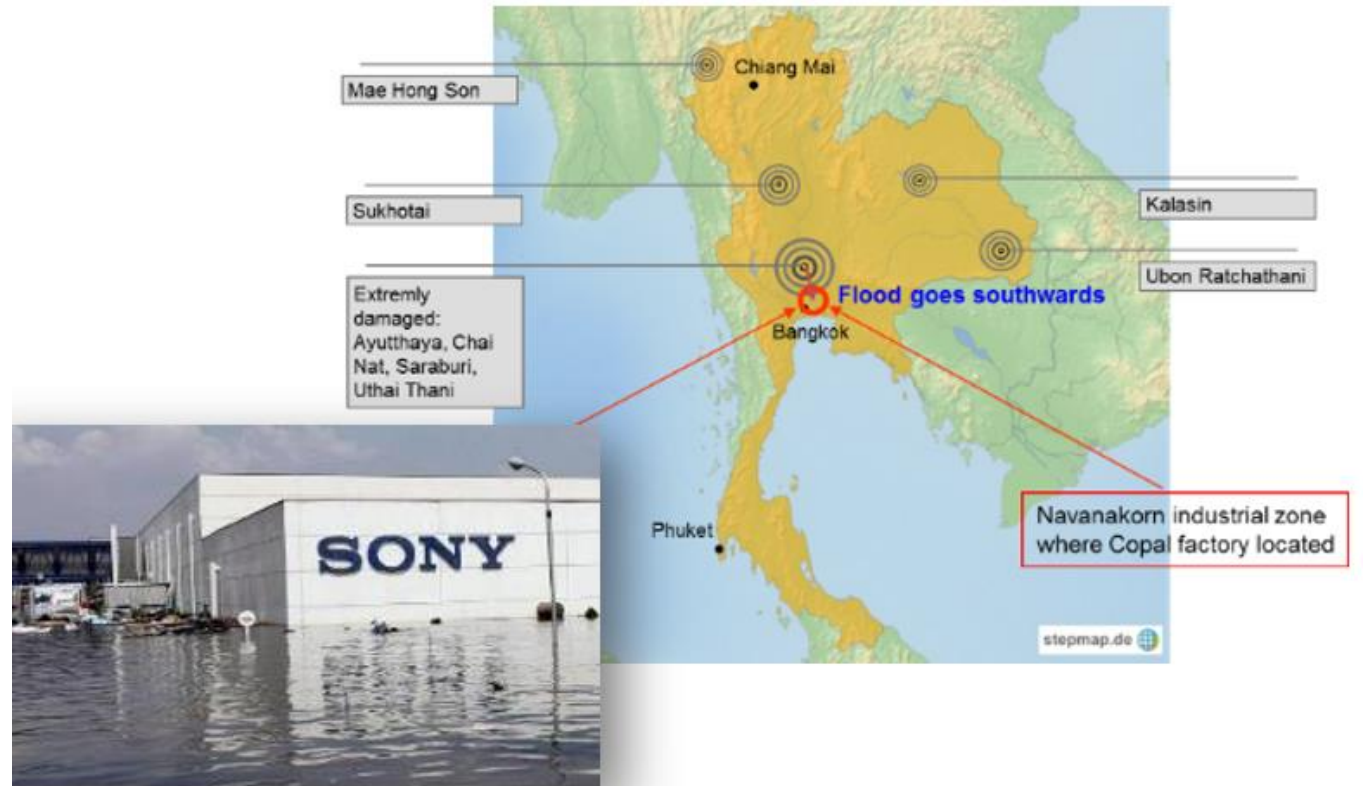
TAW
Technische Akademie
Wuppertal e.V.



Herausforderung für den Einkauf: „Von der Resilienz bis zur durchgängigen Transparenz sauberer Lieferketten“

- Resilienz in der Supply Chain: Grundlagen und Motive
- Strategien für den Aufbau der Widerstandsfähigkeit in der SC
- Anpassung der Einkaufs- und Warengruppenstrategien
- Transparenz in der Supply chain bis Tier N ist unabdingbar
- Moderne Lieferantenperformance-Messung mit Risikoscore und neuen Kennzahlen
- Kostentransparenz und neu gewichtete TCO Betrachtung
- Risiko,- ökonomisch- und ökologisch orientierte Lieferantenauswahl
-

Das Motiv, überstandene Krisen mit hohen Risiken: Japan und Thailand 2011



- Direkte Lieferanten
- Indirekte Lieferanten
- Werke

Quelle:
www.spiegel.de

Und eines ist sicher, die nächste Krise kommt bestimmt, nur welche !



Deshalb müssen wir Krisenfester, Resilienter werden.

- *„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern eher diejenige, die am ehesten bereit ist, sich zu verändern.“*



Das gilt übrigens auch für die Führung und unsere Mitarbeiter⁷

Herausforderung für den Einkauf: „Von der Resilienz bis zur durchgängigen Transparenz sauberer Lieferketten“

- Resilienz in der Supply Chain: Grundlagen und Motive
- Strategien für den Aufbau der Widerstandsfähigkeit in der SC
- Anpassung der Einkaufs- und Warengruppenstrategien
- Transparenz in der Supply chain bis Tier N ist unabdingbar
- Moderne Lieferantenperformance-Messung mit Risikoscore und neuen Kennzahlen
- Kostentransparenz und neu gewichtete TCO Betrachtung
- Risiko,- ökonomisch- und ökologisch orientierte Lieferantenauswahl
-

Die fünf Quellen des Lieferkettenrisikos (Intern und Extern)

Nachfragerisiko

- Verlust von Großkunden
- Volatilität der Nachfrage
- Konzentration des Kunden
Kurze Lebenszyklen
- Innovative Wettbewerber

Versorgungsrisiko

- Abhängigkeit von Schlüssellieferanten
- Konsolidierung auf den Beschaffungsmärkten
- Mögliche Störungen auf der Ebene der zweiten Stufe bis Tier N
- Länge und Variabilität von
Wiederbeschaffungszeiten

Prozessrisiko

- Variabilität der Produktionsausbeute
- Lange Rüstzeiten und
unflexible Prozesse
- Anlagenverlässigkeit/Diebstahl
- Verletzung der
Informationssicherheit
- Outsourcing / Überwachung
wichtiger Geschäftsprozesse

Netzwerk-/Kontrollrisiko

- Schlechte Sicht entlang der Pipeline
- Falsche oder fehlende Forecasts
- Bullwhip-Effekte durch mehrere Ebenen

Umweltrisiko

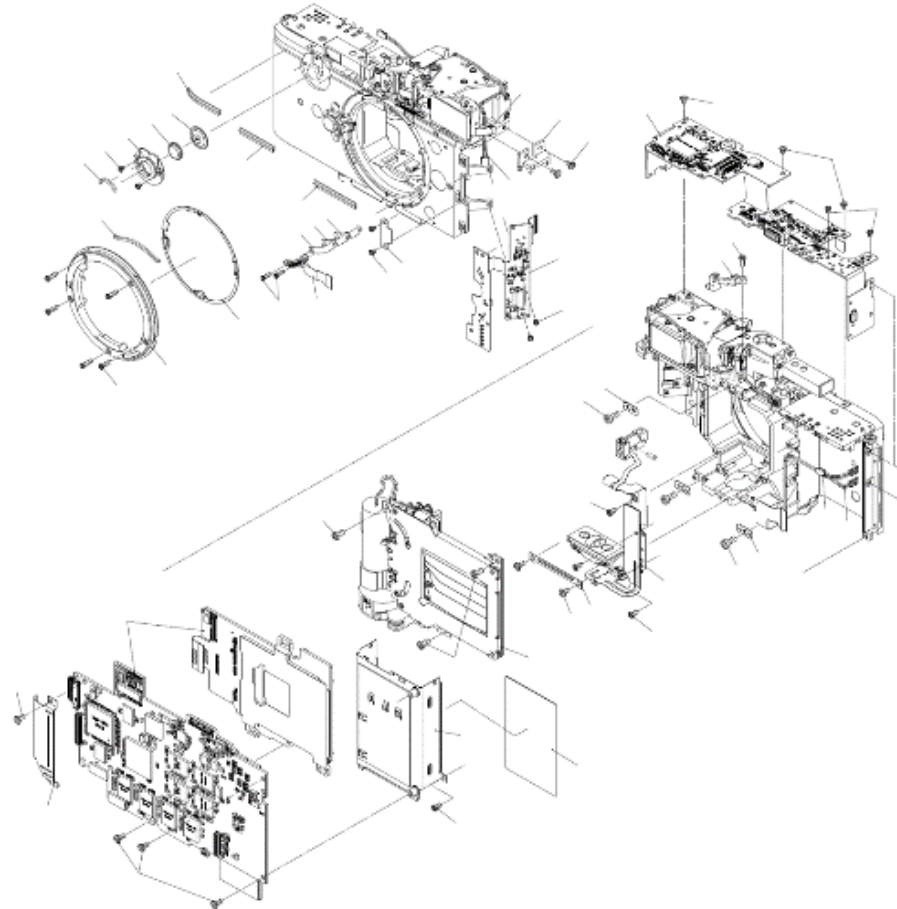
- Naturkatastrophen
- Pandemien
- Terrorismus und Krieg
- Regulatorische Änderungen
- Steuern, Zölle und Quoten
- Streiks
- Embargos

- Risikovermeidung
- Risikominderung
- Risikoteilung
- **Zu den Schlüsselementen eines erfolgreichen Risikomanagements gehören:**
 - Genaue Kenntnis der Lieferantenstruktur
 - Transparenz in den Lieferketten bis Tier N
 - Entwicklung und Optimierung von Event-Response-Fähigkeiten

Hausgemachtes Risiko: Single Source Ein Beispiel aus der Praxis: 50% des Umsatzes generierte dieses Produkt und 740 Einzelteile mussten dafür auch in Krisenzeiten (Fukushima und Thailandflut) in Qualität, Preis und Menge verfügbar sein

Eingekauft hatten damals noch andere

- Gründe für Single Source:
 - **Late Involvement**
 - **Spezielles Know-How & Patente**
 - **Marktkonzentration**
 - **Hohe Initialkosten** und komplexe Einarbeitung (Bildsensoren, Prozessoren)
 - **Strategische Partnerschaften (P)**



Abhängigkeit nach Lieferantentyp bei dem Hauptumsatzträger der M9

Analyse der aktuellen Hauptumsatzträger und was haben wir daraus gelernt ?

		Abhängigkeit			Gesamt
		Niedrig (3 Monate)	Mittel (6 Monate)	Hoch (12 Monate)	
Single Source	nein	140	56	3	199
	ja	19	15	40	74
	Gesamt	159	71	43	273

Herausforderung für den Einkauf: „Von der Resilienz bis zur durchgängigen Transparenz sauberer Lieferketten“

- Resilienz in der Supply Chain: Grundlagen und Motive
- Strategien für den Aufbau der Widerstandsfähigkeit in der SC
- **Anpassung der Einkaufs- und Warengruppenstrategien**
- Transparenz in der Supply chain bis Tier N ist unabdingbar
- Moderne Lieferantenperformance-Messung mit Risikoscore und neuen Kennzahlen
- Kostentransparenz und neu gewichtete TCO Betrachtung
- Risiko,- ökonomisch- und ökologisch orientierte Lieferantenauswahl
-

Bauteile im Wert

... von wenigen Cent (z.B. Kondensatoren)

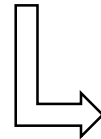
....bis 53€ (z.B. Maestro-II)

...von Standardteilen bis kundenspezifisch aktuell wöchentlich!



Das bedeutet je nach Lage:

- Ersatztyp-Suche
- Redesign
- Einlagerung (Last Time Buy)



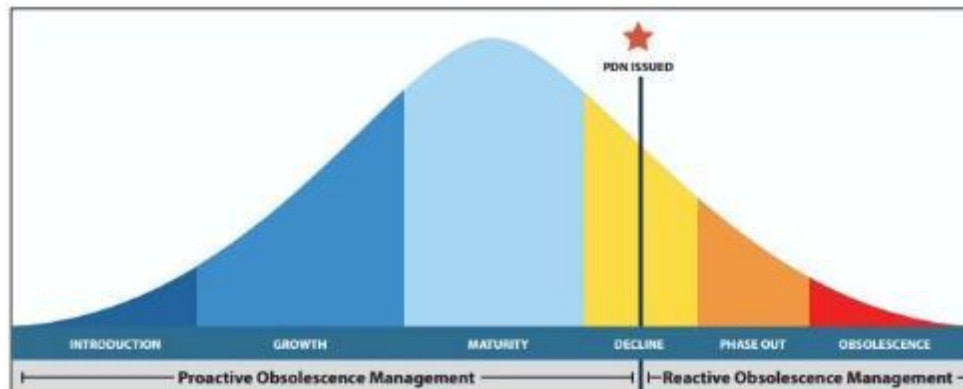
Individuell entscheiden, nach ...
Kosten, Verfügbarkeit von Alternativen, Komplexität, Risiken, Laufzeit
des Endproduktes, Kapazität

Entwicklungsphase: Vorbeugende Vermeidung

- Verwendung von gängigen und langfristig verfügbaren Bauteilen
- Festlegen von Second Source Bauteilen

Serienfertigung: Überwachen & Abwickeln

- Überwachung aller Bauteile auf Änderungs- oder Abkündigungsmitteilungen
- Schnelles Auffinden von alternativen Bauteilen



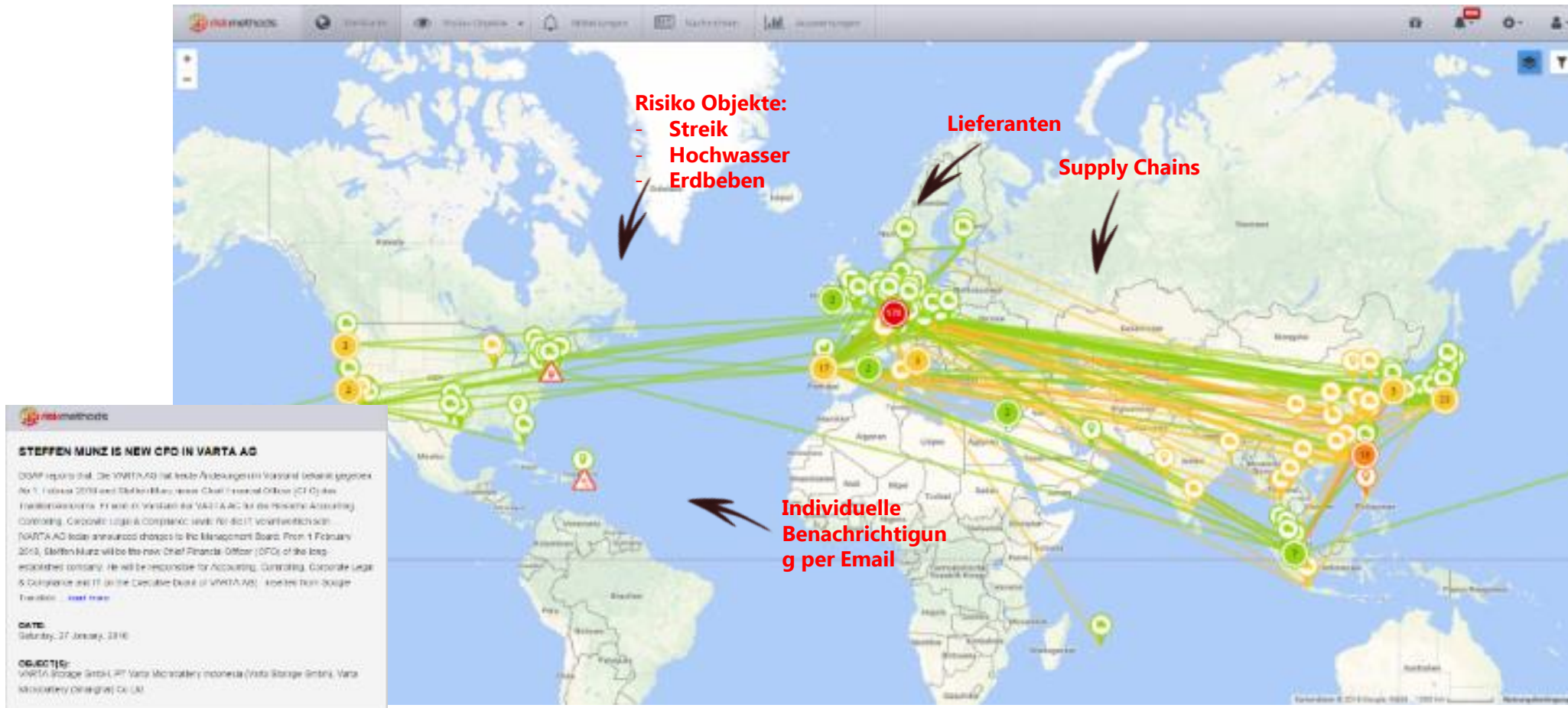
The screenshot shows a software interface with a tree view on the left and a data table on the right. The table contains columns for part numbers, descriptions, and risk levels, with cells colored in green, yellow, and red to indicate different risk levels. The interface includes various navigation and search options.

View BOM parts detail with color coding to show risk levels for life cycle, environment, and supply chain.

Herausforderung für den Einkauf: „Von der Resilienz bis zur durchgängigen Transparenz sauberer Lieferketten“

- Resilienz in der Supply Chain: Grundlagen und Motive
- Strategien für den Aufbau der Widerstandsfähigkeit in der SC
- Anpassung der Einkaufs- und Warengruppenstrategien
- **Transparenz in der Supply chain bis Tier N ist unabdingbar**
- Moderne Lieferantenperformance-Messung mit Risikoscore und neuen Kennzahlen
- Kostentransparenz und neu gewichtete TCO Betrachtung
- Risiko,- ökonomisch- und ökologisch orientierte Lieferantenauswahl
-

Permanentes Monitoring aller direkten Lieferanten der Leica Camera schon seit 2016
Aber damals nur bis zu einem Teil der 2nd Tier Lieferanten

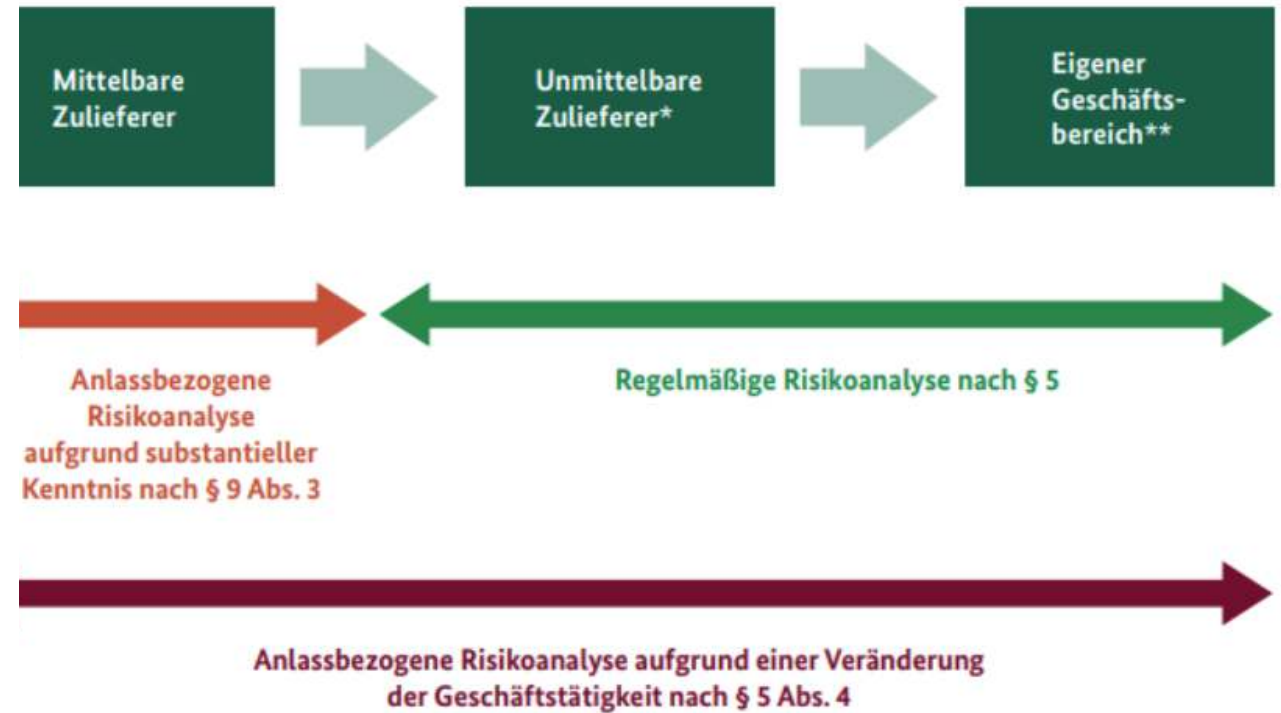
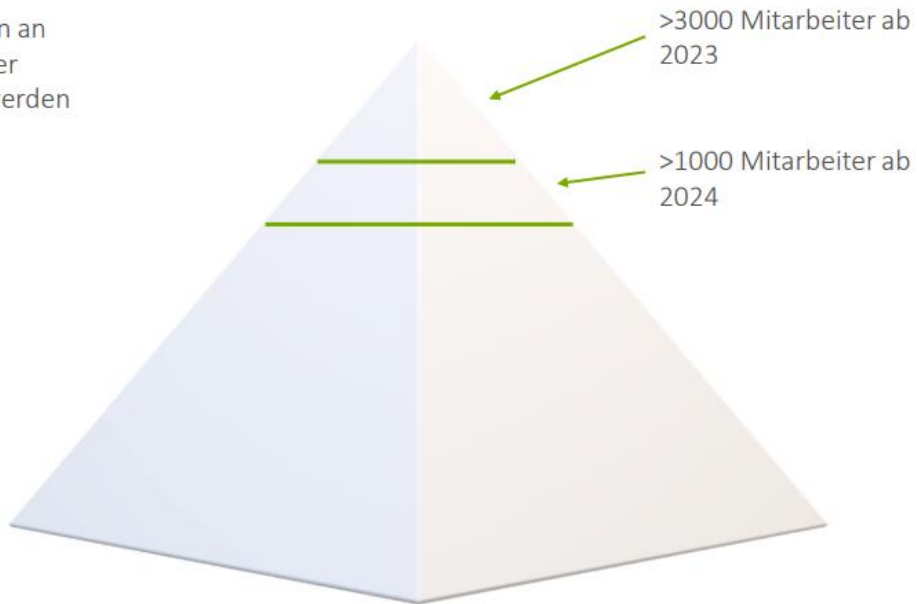


Dienstleister schaffen heute Transparenz zu überschaubaren Kosten bis Tier N



Auch im Hinblick auf das Lieferkettengesetz

Vorgaben können an kleinere Zulieferer weitergereicht werden



Und übernehmen einen Teil der 9 Sorgfaltspflichten des Lieferkettengesetzes

	Sorgfaltspflicht (§ im LkSG)	Tool-support	Automatisierungspotenzial	Prewave Funktionalität / Unterstützung
Hohe Komplexität <small>Tool-support & Automatisierung erforderlich</small>	9 Durchführung regelmäßiger Risikoanalysen (§ 5)	✓	↑ Automatisiert mittels KI-basierter Analyse	Automatisierte Red Flag Screenings und 360° Scoring für alle Lieferanten
	8 Präventionsmaßnahmen im eigenen Geschäftsbereich und bei unmittelbaren Zulieferern (§ 6 Abs 4)	✓	↑ Automatisiert mittels KI-basierter Analyse	Lieferantenmonitoring, Initiale Screenings für neue Lieferanten
	7 Ergreifen von Abhilfemaßnahmen (§ 7 Abs 1-3)	✓	↗ Autom. Priorisierung und Lieferanten-Kommunikation im Tool	Watchlist & Case Management, Autom. Supplier Statements
Mittlere Komplexität	6 Umsetzung von Sorgfaltspflichten bei mittelbaren Zulieferern (§ 9)	✓	↑ Automatisiert mittels KI-basierter Analyse und Tier-N Mapping	Tier-N Mapping & Monitoring Commodity Monitoring
	5 Dokumentation und Berichterstattung (§ 10 Abs 1-2)	✓	→ Primär: Organisatorisch, unterstützt mit Tool-basierten Auswertungen	Auswertungen (XLS, PDF), Analysis-Dashboard
	4 Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens (§ 8)	✓	↗ Entgegennahme, Priorisierung und Bearbeitung im Tool	Grievance mechanism
Geringe Komplexität	3 Verabschiedung einer Grundsatzerklärung (§ 6 Abs 2)	✗	↓ Intern / Organisatorisch	Consulting support
	2 Festlegung einer betriebsinternen Zuständigkeit (§ 4 Abs 3)	✗	↓ Intern / Organisatorisch	Consulting support
Basis	1 Einrichtung eines Risikomanagements (§ 4 Abs 1)	✗	↓ Intern / Organisatorisch	Consulting support: Best practice Risikopriorisierung und Prozesse

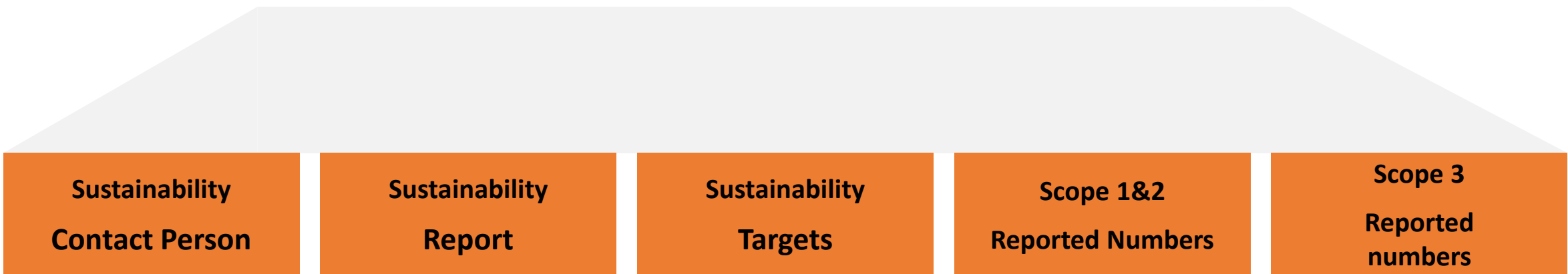
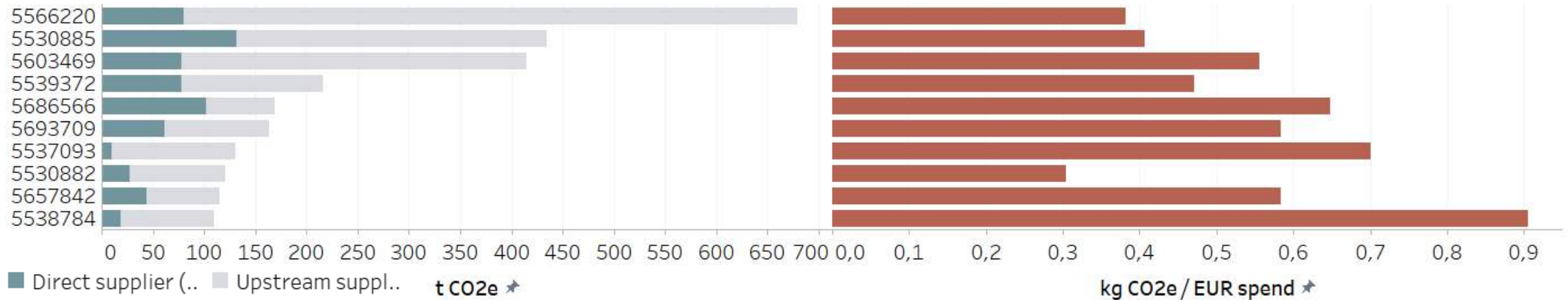
Herausforderung für den Einkauf: „Von der Resilienz bis zur durchgängigen Transparenz sauberer Lieferketten“

- Resilienz in der Supply Chain: Grundlagen und Motive
- Strategien für den Aufbau der Widerstandsfähigkeit in der SC
- Anpassung der Einkaufs- und Warengruppenstrategien
- Transparenz in der Supply chain bis Tier N ist unabdingbar
- **Moderne Lieferantenperformance-Messung mit Risikoscore und neuen Kennzahlen**
- Kostentransparenz und neu gewichtete TCO Betrachtung
- Risiko,- ökonomisch- und ökologisch orientierte Lieferantenauswahl
-

Beispiel aus der Praxis: CO2-Emissionen der Lieferanten

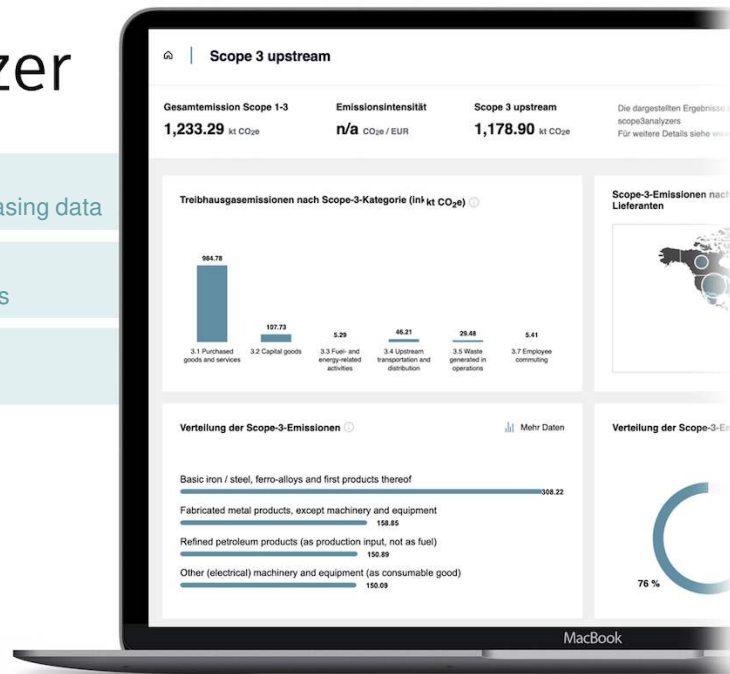
Auch hier gilt Pareto, ein Beispiel aus der Praxis
Die Top 10 Lieferanten und deren Lieferketten verursachen 75% CO2e

Top10 suppliers in terms of CO2e emissions



scope³ analyzer

- Efficient**
Capture of Scope 3 via purchasing data
- Intuitive**
Easy of use and visual insights
- Free of charge**

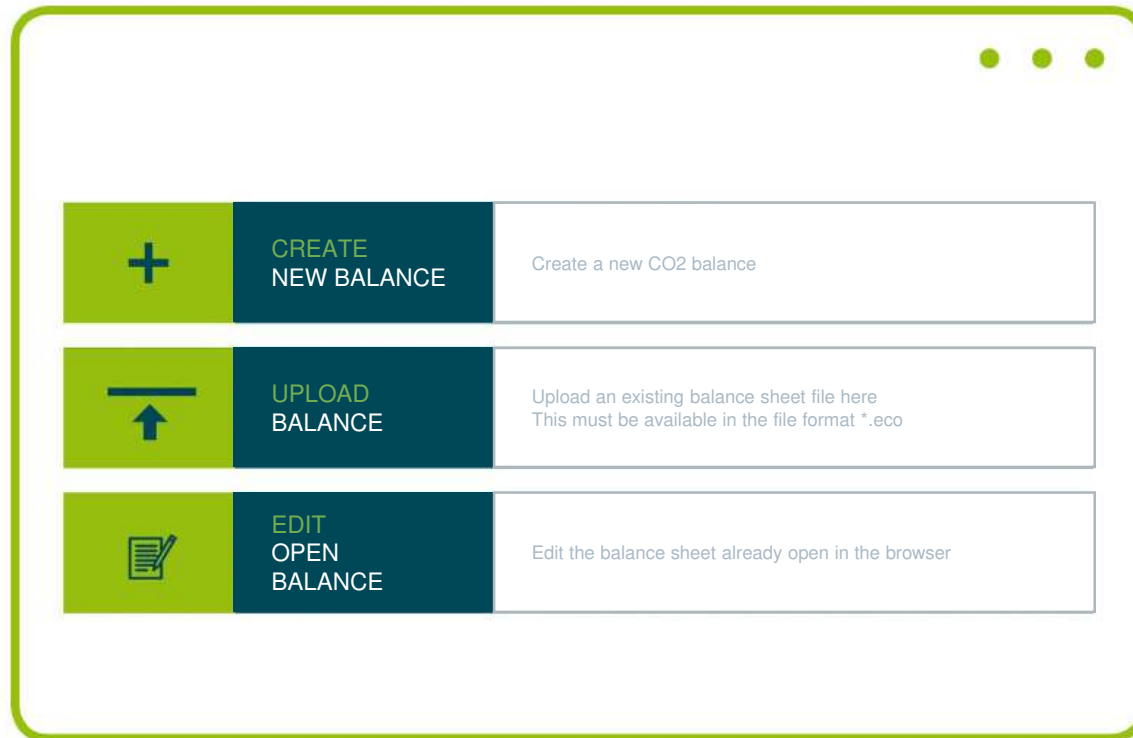


- **Scope3analyzer**

- Berechnung des Corporate Carbon Footprint. Webbasiertes Tool, mit dem Unternehmen die CO₂-Emissionen der vorgelagerten Lieferkette ermitteln können. Kostenfrei einfachster Einstieg in den Klimaschutz. Upload von Verbrauchs- und Einkaufsdaten
- Ergebnis: Visuelles Dashboard mit Scope 1,2 & 3 Emissionen
- Reporting-konform mit gängigen Standards wie dem Greenhouse Gas Protocol Tool in Deutsch und Englisch verfügbar

Link zum tool:

[scope3analyzer](#)



Software zur Bilanzierung und Reduktion von Treibhausgasen:

Lösung zur Ermittlung des Carbon Footprints mit Hilfe eines Bilanzrechners, Schulungen und Vorträgen.

Kostenfrei

In wenigen Schritten zum Carbon Footprint (CCF) und Product Carbon Footprint (PCF) eines Unternehmens

Unkompliziert und praxisnah

Hilft bei der Ableitung von Maßnahmen zur Reduktion

Tool nur in deutscher Sprache verfügbar

Link zum tool:

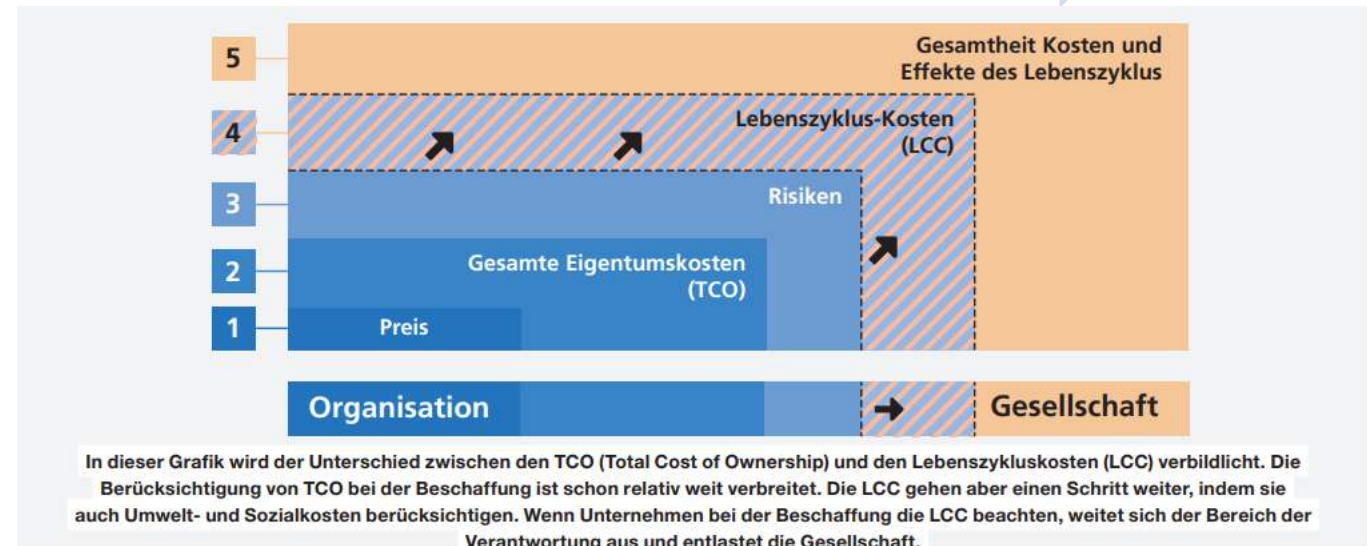
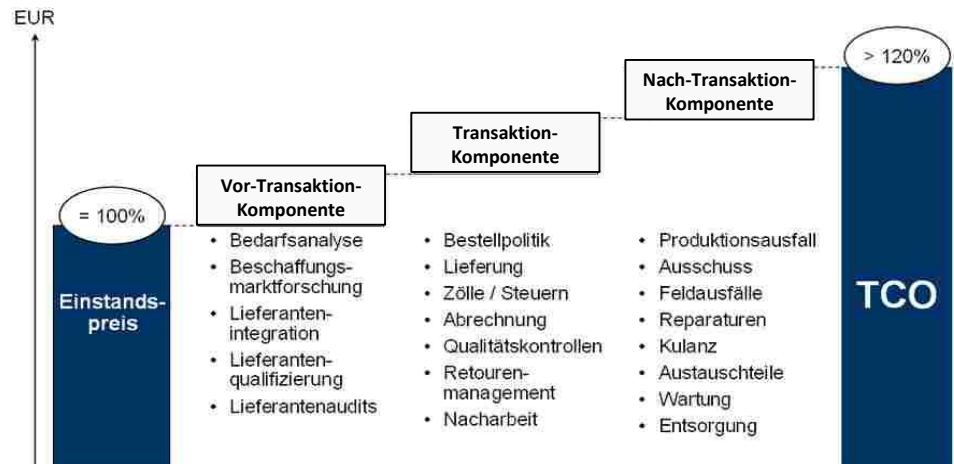
[ecocockpit](#)

Herausforderung für den Einkauf: „Von der Resilienz bis zur durchgängigen Transparenz sauberer Lieferketten“

- Resilienz in der Supply Chain: Grundlagen und Motive
- Strategien für den Aufbau der Widerstandsfähigkeit in der SC
- Anpassung der Einkaufs- und Warengruppenstrategien
- Transparenz in der Supply chain bis Tier N ist unabdingbar
- Moderne Lieferantenperformance-Messung mit Risikoscore und neuen Kennzahlen
- **Kostentransparenz und neu gewichtete TCO Betrachtung**
- Risiko,- ökonomisch- und ökologisch orientierte Lieferantenauswahl
-

Total Cost of Ownership 20% und nur Nutzungsdauer, das war einmal Immer mehr rücken LCC's (Live Cycle Costs) in den Fokus

Die TCO Berechnung zeigt noch nicht alle durch die Beschaffung anfallenden **Lebenszykluskosten**. Es werden zwar nicht nur die Anschaffungskosten (Einstandspreise) betrachtet, aber nicht **alle neuen nachhaltigen** Aspekte, die im Zusammenhang mit der Beschaffung im Rahmen der **kompletten Nutzungsdauer und danach** der betreffenden Komponenten, Dienstleistungen oder Investitionen stehen.



Namhaften Unternehmen sind dies und ist die Nähe der Lieferanten mittlerweile bis zu 20 % Mehrkosten wert

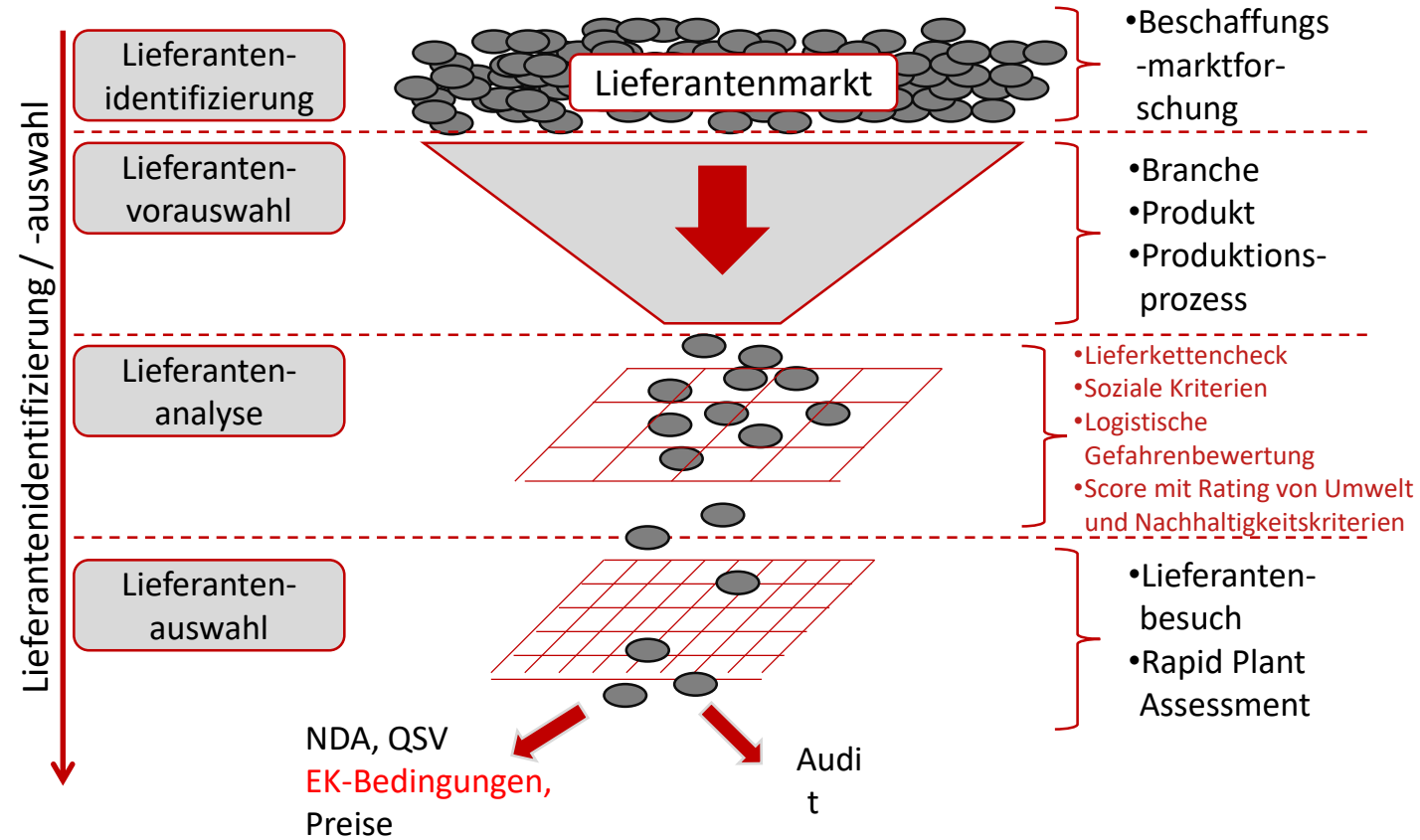


Die Deglobalisierung hat begonnen

Herausforderung für den Einkauf: „Von der Resilienz bis zur durchgängigen Transparenz sauberer Lieferketten“

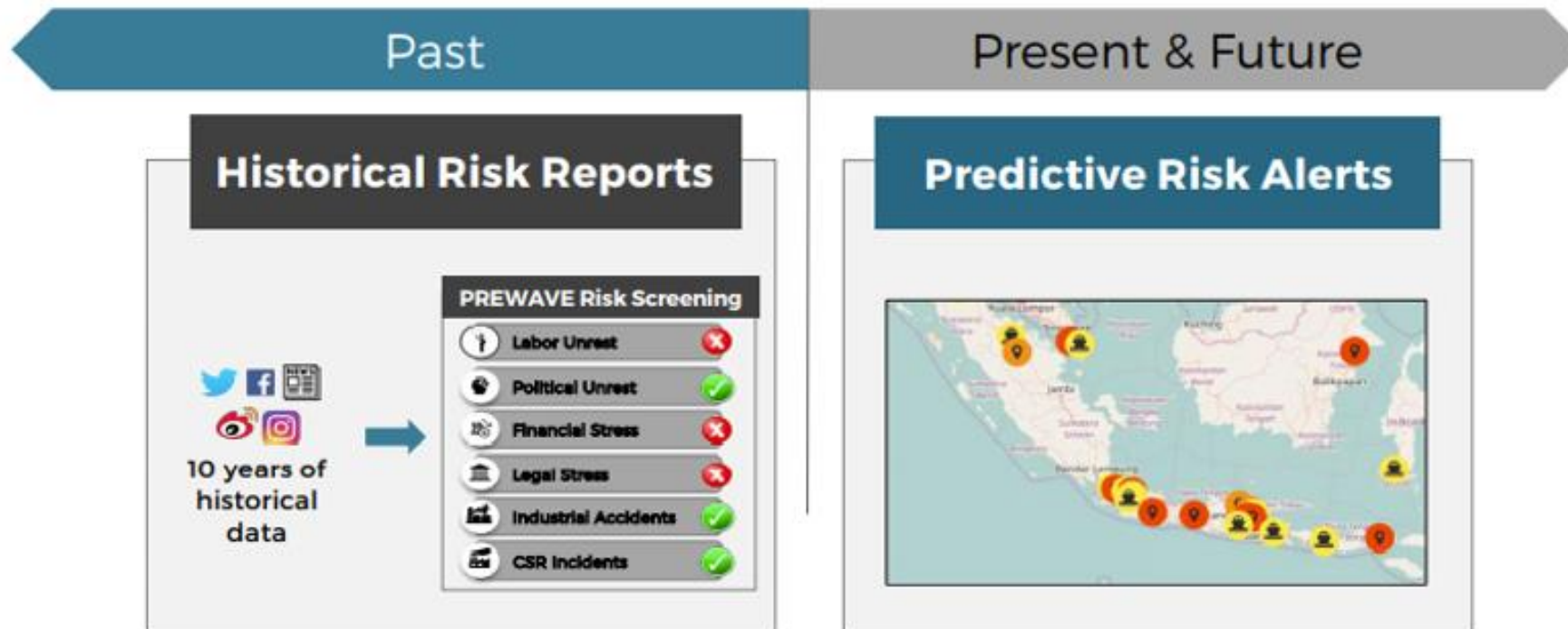
- Resilienz in der Supply Chain: Grundlagen und Motive
- Strategien für den Aufbau der Widerstandsfähigkeit in der SC
- Anpassung der Einkaufs- und Warengruppenstrategien
- Transparenz in der Supply chain bis Tier N ist unabdingbar
- Moderne Lieferantenperformance-Messung mit Risikoscore und neuen Kennzahlen
- Kostentransparenz und neu gewichtete TCO Betrachtung
- Risiko,- ökonomisch- und ökologisch orientierte Lieferantenauswahl
-

Risiko -und ökologisch orientierte Lieferantenauswahl auch im Hinblick auf neue Regularien
 Aktuell verfahren in der Automotive Industrie schon 61 % und im Maschinenbau 25% danach,
 55 % wollen aber keine Mehrkosten tragen (Quelle BME)



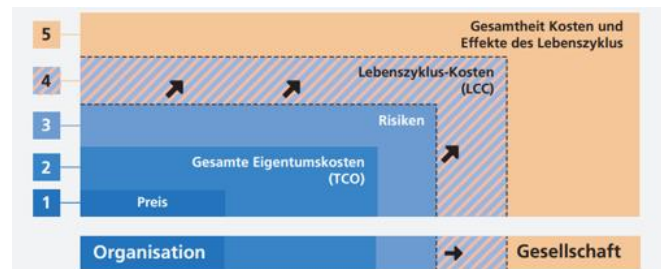
“Darum prüfe, wer sich ewig bindet”

Checking your customers / suppliers - past, present & future

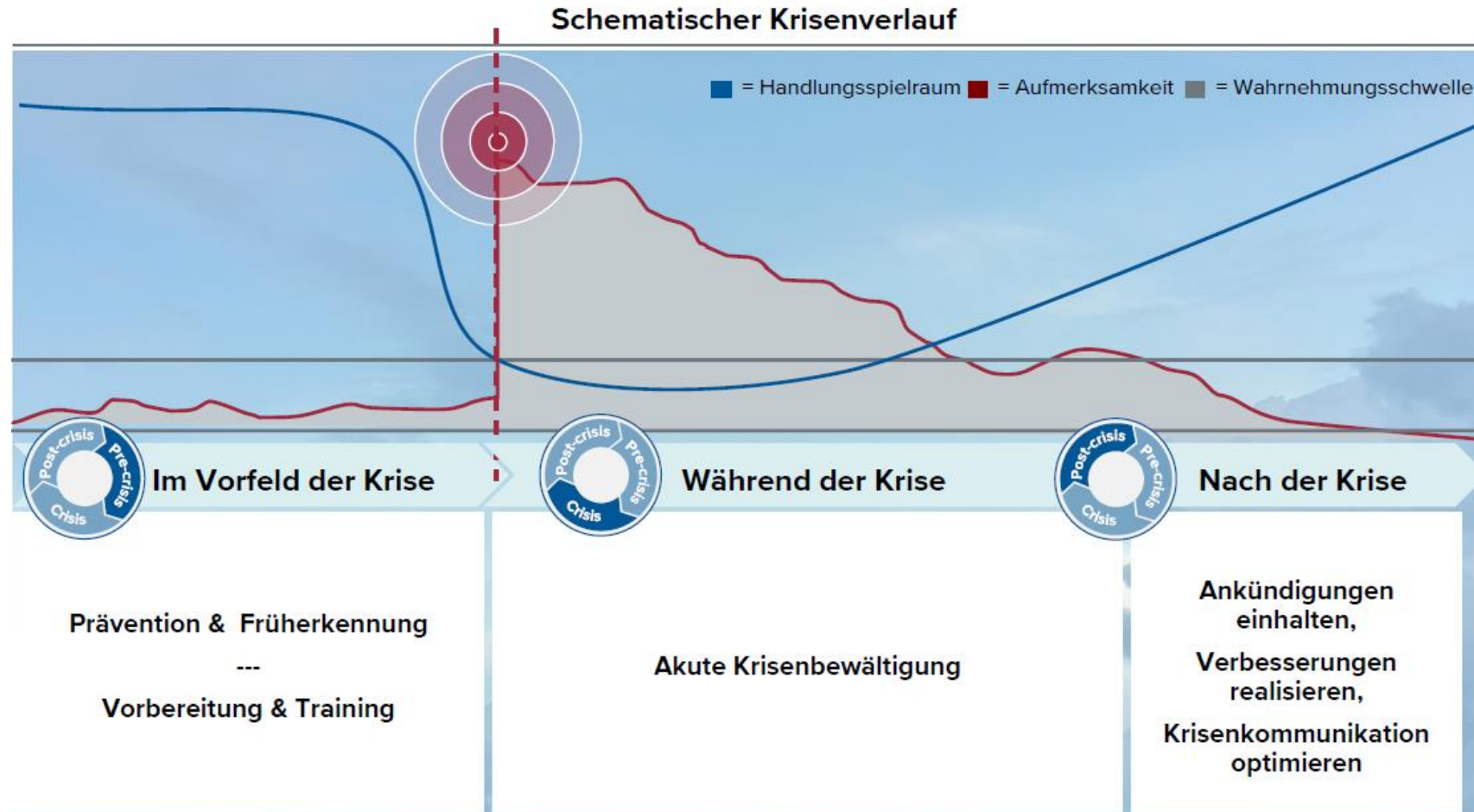


Lessons Learned

- Unternehmens- und damit auch Beschaffungsstrategien sollten grundsätzlich überarbeitet werden
- Anpassung der Verträge (mit Code of Conduct), der Konditionen, Bestände, aber auch Einkaufsbedingungen sollten an die Marktsituation und die neue Gesetzeslage angepasst werden.
- Risikomanagement: Die Frage ist nicht ob, sondern wie?
- Kriterien für Make or Buy Entscheidungen sind zu überdenken bzw. anders zu gewichten: Von Global, über Best Cost zu Local Sourcing oder gar Eigenfertigung.
- Sowohl die Kriterien für die Lieferantenauswahl, deren Bewertung, wie auch die Total Cost of Ownership Betrachtung sollten im Hinblick auf folgende Aspekte korrigiert werden: **Langlebigkeit, Recyclingfähigkeit, neben Ökonomischen auch Ökologische Kriterien, Global kontrollierbar, Sozial und schließlich, je näher umso besser**



Und schließlich, nach der Krise ist vor der Krise. Der größte Fehler des Krisenmanagements



Quelle: Schwarz, A. & Löffelholz, M. 2014

GAULY ADVISORS

PREX Consulting

Experience makes the difference.

ULRICH WEIGEL

Mobil 0151 - 28 08 53 55
Häberstrasse 11
35713 Eschenburg

ulrich.weigel@prex-consulting.de
www.prex-consulting.de



**Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit “
Fragen ?**