

# *Von der Krisenbewältigung zur Risikovermeidung – Strategien zur Reduzierung des Lieferantenrisikos*

Lieferantenrisiko-  
management

**Creditreform**  
Rating Agentur



*bei*  
**45%**

der Befragten haben Störungen in der Lieferantenbeziehung  
in den letzten drei Jahren zu Versorgungsengpässen,  
finanziellen Verlusten oder einem Imageschaden geführt

**38%**

der Teilnehmer haben im Rahmen des  
Lieferantenrisikomanagements keinen  
Zugriff auf relevante und aktuelle Daten

**37%**

der Unternehmen, die ihre Flexibilität und  
Notfallsicherheit verbessern wollen,  
können dies nicht realisieren

# Inhaltsverzeichnis

<b>A</b>	<b>Management Summary</b> .....	<b>5</b>
<b>B</b>	<b>Über die Studie</b> .....	<b>6</b>
<b>C</b>	<b>Die fünf Hauptergebnisse der Lieferantenrisiko- management-Studie 2014</b> .....	<b>7</b>
	Ergebnis 1 – Zuständigkeit .....	7
	Ergebnis 2 – Strategien.....	7
	Ergebnis 3 – Risiko- und Krisenmanagement .....	7
	Ergebnis 4 – Schäden.....	8
	Ergebnis 5 – Trends .....	8
<b>D</b>	<b>Die Ergebnisse im Detail</b> .....	<b>9</b>
	Ergebnis 1 – Zuständigkeit .....	9
	Ergebnis 2 – Strategien.....	11
	Ergebnis 3 – Risiko- und Krisenmanagement .....	14
	Ergebnis 4 – Schäden.....	19
	Ergebnis 5 – Trends .....	24
<b>E</b>	<b>Der Weg zu einem flexiblen Lieferantenrisikomanagement</b> .....	<b>25</b>
	Erfolgsfaktoren für ein flexibles Risikomanagement – Wissen, worauf es ankommt.....	25
	Wissen, wo man steht .....	27
	Wissen, wo und wie man an Informationen kommt .....	28
<b>F</b>	<b>Besteht Handlungsbedarf?</b> .....	<b>29</b>
	Appendix .....	30
	Ihre Ansprechpartner.....	32

---

## Vorwort

Creditreform Rating und PricewaterhouseCoopers haben bis September 2014 die vorliegende Studie zum Lieferantenrisikomanagement erstellt. Sie bietet Ihnen interessante Einblicke in die Praxis des Supply Chain Management.

Die Erkenntnisse der Studie sind für alle Unternehmen von Bedeutung, die sich innerhalb einer Wertschöpfungskette auf die Zuverlässigkeit von Zulieferern verlassen müssen. Der bewusste Umgang mit Risiken stellt einen erheblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz dar.

Die Studie ist in fünf Bereiche unterteilt: Zuständigkeit, Strategien, Risiko- und Krisenmanagement, Schäden und Trends. Im weiteren Verlauf werden Erfolgsfaktoren des Risikomanagements und möglicher Handlungsbedarf erörtert.

Unser zentrales Anliegen ist es, Unternehmen bei der Realisierung eines flexiblen Lieferantenrisikomanagements zu unterstützen. Hier möchten wir im Dialog Handlungsbedarf aufzeigen, Informationen liefern und Strategien erarbeiten.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Ihre Anmerkungen und Kommentare.

Beste Grüße

**Dr. Michael Munsch**  
Vorstand Creditreform Rating

**Dr. Norbert Fischer**  
Partner PwC

**Creditreform**  
Rating Agentur



## A Management Summary

*In Zukunft müssen sich Unternehmen im operativen Geschäft zunehmend auf ein komplexes und kompliziertes Beziehungsnetzwerk mit einer Vielzahl von Lieferanten verlassen und steigende Abhängigkeiten berücksichtigen.*

*Geschäftsverantwortliche müssen bereits heute mit diesem komplexer werdenden Netzwerk von Lieferanten umgehen können. Zur gleichen Zeit müssen sie auf Störungen vorbereitet sein, die durch externe Anbieter verursacht werden können.*

*Indessen muss der Einkauf eine Balance zwischen hoher Effizienz und weitgehender Flexibilität angesichts von kontinuierlicher Volatilität und einem hohen Grad an Unsicherheit in den Märkten herstellen.*

*Durch das gegenwärtige wirtschaftliche Umfeld, das durch ein hohes Maß an Unsicherheit geprägt ist, werden diese Herausforderungen weiter verschärft.*

Die Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit den Lieferanten haben PwC und Creditreform Rating dazu veranlasst, eine Lieferantenrisikomanagement-Studie im deutschsprachigen Raum durchzuführen, um zu erfahren, wie Unternehmen diese Risiken in ihrem Umfeld adressieren.

Ein gutes Lieferantenrisikomanagement ist kein Selbstzweck, sondern hat u. a. positive Auswirkungen auf die Kapitalbindung und Prozesssicherheit. Diese Studie ergänzt somit bisherige Studien zum Thema Working Capital Management, in denen eher auf die Forderungsseite fokussiert wird.

Die Studie deckt nahezu alle Wirtschaftszweige ab, mit einem Schwerpunkt auf dem Produzierenden Gewerbe und dem Großhandel. Unternehmen aller Größenklassen, insbesondere Großunternehmen, sind vertreten. In unserer Befragung hat es eine hohe Beteiligung von Geschäftsführern und leitenden Angestellten gegeben.

Bei der Auswertung der Ergebnisse fällt positiv auf, dass die meisten Unternehmen Elemente eines effektiven Lieferantenrisikomanagements verwenden. Viele Teilnehmer profitieren schon jetzt von den verfolgten Strategien durch reduzierte Kosten und verbesserte Lieferzuverlässigkeit.

Unsere Ergebnisse zeigen weiterhin, dass Unternehmen vor allem den direkten Kontakt mit ihren Lieferanten suchen, um vertrauensvoll zusammenzuarbeiten.

Wir können darüber hinaus einige Ansatzpunkte für Verbesserungen identifizieren. Etliche der Befragten reagieren nur auf Ereignisse und können nicht die Flexibilitätsverbesserung erzielen, die sie sich von ihren Einkaufsarrangements versprochen hatten.

Vielleicht das am meisten beunruhigende Ergebnis der Studie ist der fehlende Überblick und der mangelnde Zugriff auf relevante und aktuelle Daten beim Umgang mit der Lieferkette.

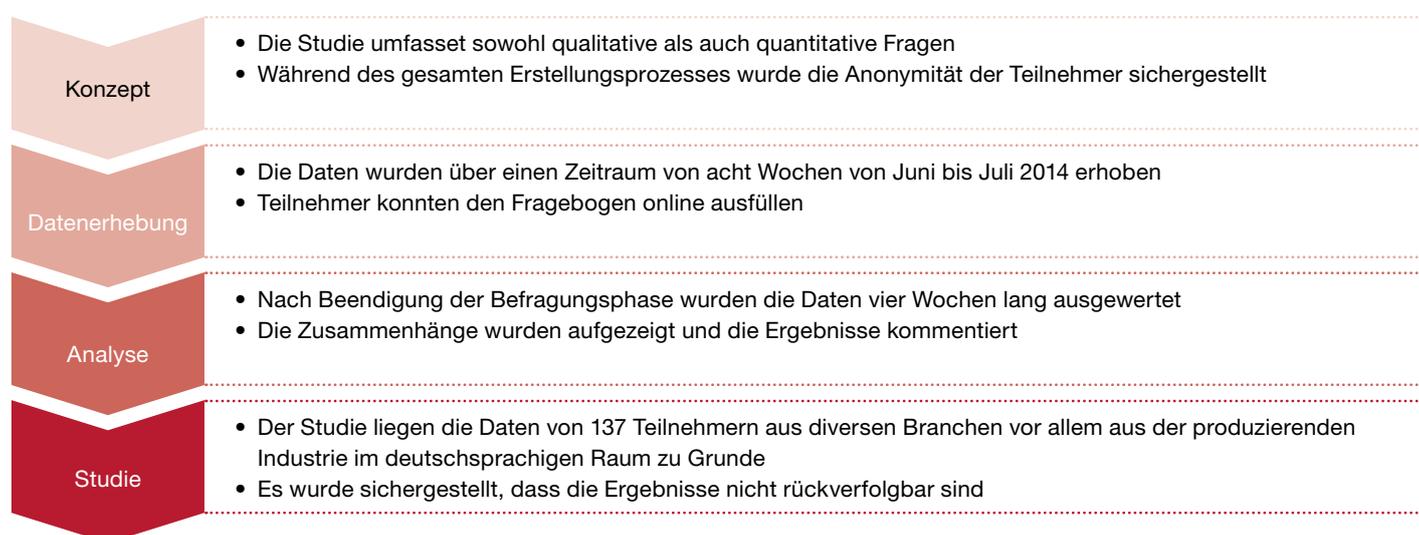
Unserer Meinung nach müssen Unternehmen darauf achten, im Bemühen, die Kosten zu senken, nicht Voraussetzungen für einen größeren Schaden im finanziellen und operativen Bereich zu schaffen. Dieser Schaden könnte eintreten, sobald die Anzahl der Insolvenzen wieder ansteigt bzw. sich das gesamtwirtschaftliche Umfeld eintrübt.

Wir möchten uns bei allen Teilnehmern der Studie dafür bedanken, dass sie sich die Zeit genommen haben, die gestellten Fragen zu beantworten. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

## B Über die Studie

Die Lieferantenrisikomanagement-Studie von PwC und Creditreform Rating analysiert die 137 Antworten aus diversen Branchen, vor allem des Produzierenden Gewerbes.

**Abb. 1 Vorgehensweise bei der Studienerstellung**



## C Die fünf Hauptergebnisse der Lieferantenrisikomanagement-Studie 2014

### Ergebnis 1 – Zuständigkeit

#### **Lieferantenrisikomanagement ist auf einer hohen Ebene angesiedelt**

Das Lieferantenrisikomanagement wird zu einem Großteil von den Unternehmenskern selbst in die Hand genommen; die Verantwortung für das Lieferantenmanagement ist in der Unternehmenshierarchie weit oben angesiedelt. Jedoch scheint in den befragten Unternehmen keine eigene Führungskraft für das Lieferantenrisikomanagement etabliert zu sein.

### Ergebnis 2 – Strategien

#### **Unternehmen verfolgen beim Lieferantenrisikomanagement vor allem eine Strategie der Lieferantenbündelung, um Kosten und Working Capital zu reduzieren**

Um ihr Lieferantenrisiko zu managen, verfolgen die Verantwortlichen eine klare Strategie: Sie wollen weniger Lieferanten, die global bzw. international mehr aus einer Hand bieten. Gleichzeitig versuchen sie, Liquidität durch Working Capital Management freizusetzen. Ihr Primärziel ist dabei die Kostenreduktion, und dies scheinen sie auch zu erreichen. Daneben zielt ihre Strategie auf mehr Lieferzuverlässigkeit und Flexibilität ab, wobei die Flexibilität tendenziell jedoch weniger gesteigert werden konnte.

### Ergebnis 3 – Risiko- und Krisenmanagement

#### **Beim Lieferantenrisikomanagement setzen die Unternehmen auf unternehmensinterne Lösungen, verfügen aber häufig nicht über die benötigten Informationen, um proaktiv handeln zu können**

Unternehmen setzen beim Lieferantenrisikomanagement zunächst primär auf eigene Fähigkeiten und auf den direkten Kontakt zum Lieferanten, z. B. in Form eines Lieferantengesprächs. Dabei werden keine wesentlichen internen Hemmnisse wahrgenommen.

Mehr als ein Drittel der Befragten hat allerdings keinen Zugriff auf relevante und aktuelle Daten, um das Lieferantenrisiko zu bewerten – ein Zugriff auf externe Informationen ist damit die zentrale Herausforderung. Jeder fünfte Unternehmenslenker hat Schwierigkeiten, den Überblick über die sich stetig wandelnde Lieferantenlandschaft zu behalten.

Die maßgeblich verwendeten Indikatoren, um gefährdete Lieferanten zu identifizieren, sind Lieferverzögerungen und Qualitätsmängel. Selbstverständlich wird auch eine schlechte finanzielle Situation beim Lieferanten berücksichtigt. Treten Probleme in der Lieferantenbeziehung auf, wird eine reaktive Krisenmanagementstrategie bevorzugt. So suchen nahezu alle Befragten den direkten Kontakt zum Lieferanten. Nicht zu vernachlässigen ist aber auch eine eher passive Ausweichstrategie, im Rahmen derer das Geschäftsvolumen mit dem betreffenden Lieferanten eingeschränkt wird oder zusätzliche Lieferanten eingebunden werden.

## Ergebnis 4 – Schäden

### ***Lieferantenseitige Risiken bergen Potenzial für finanzielle Schäden; fast 50 % der Befragten berichten von Problemen***

Grundsätzlich scheinen die Manager das Lieferantenrisiko relativ gut im Griff zu haben – dennoch haben bei fast jedem zweiten Befragten Störungen in der Lieferantenbeziehung in den letzten drei Jahren zu Versorgungsengpässen, finanziellen Verlusten oder einem Imageschaden geführt. Dabei musste immerhin mehr als jeder dritte bis zu 25-mal einen finanziellen Verlust o. ä. erleiden. Wenn es zu Störungen kam, hatte dies bei rund drei Viertel der Befragten negative Auswirkungen auf die Kostensituation und die eigene Lieferzuverlässigkeit.

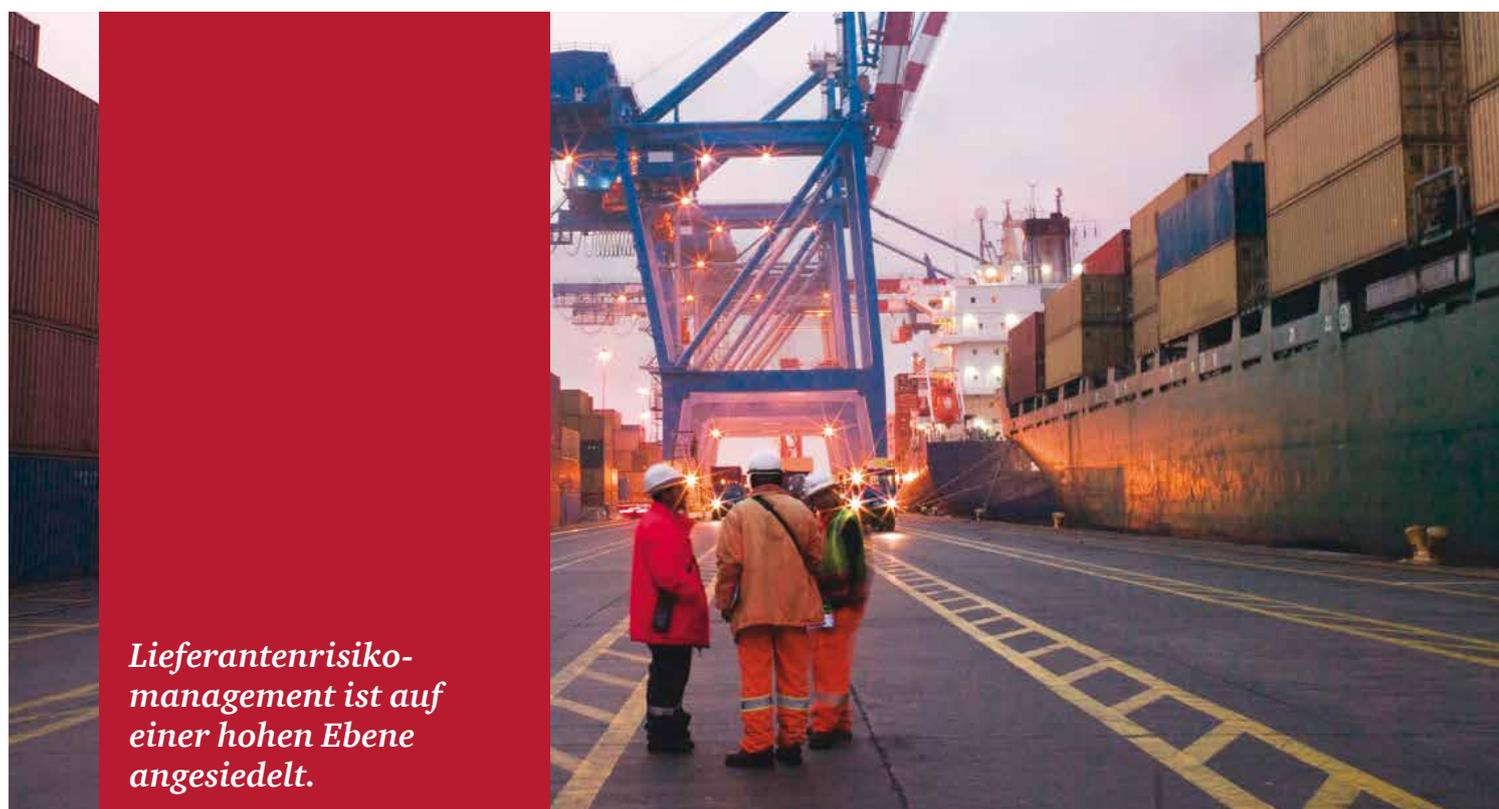
## Ergebnis 5 – Trends

### ***Wachsende Abhängigkeit vom Lieferanten wird in Zukunft das Lieferantenrisiko am meisten beeinflussen***

Ein Trend, der großen Einfluss auf das Lieferantenrisiko haben wird, besteht in der zunehmenden Abhängigkeit zwischen Kunden und Lieferanten. Insofern scheint die gewählte Vorgehensweise, den direkten Kontakt zum Lieferanten zu suchen, ein guter Weg zu sein.

Ein weiterer Trend dürfte den Managern, die weniger Lieferanten haben wollen, die international mehr aus einer Hand bieten, nicht gefallen: Die wachsende Anzahl der Einheiten in der Supply Chain dürfte ihrer Ansicht nach das Lieferantenrisiko erhöhen. Insbesondere aufgrund der Tatsache, dass viele Manager keinen Zugriff auf relevante und aktuelle Daten sowie keinen Überblick über die sich wandelnde Lieferantenlandschaft haben, stellt dieser Trend eine besondere Herausforderung dar.

## D Die Ergebnisse im Detail

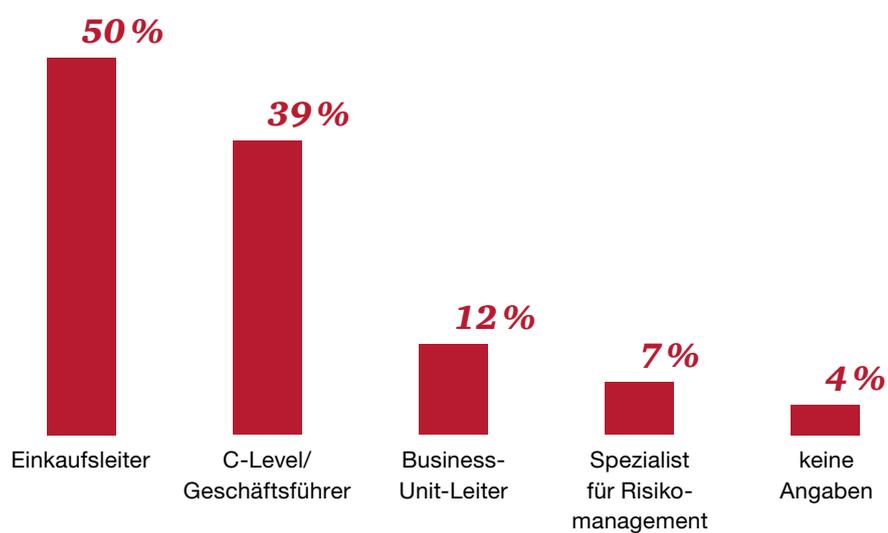


*Lieferantenrisiko-  
management ist auf  
einer hohen Ebene  
angesiedelt.*

### Ergebnis 1 – Zuständigkeit

**Abb. 2 Wer trägt in Ihrer Organisation die Verantwortung für das Lieferantenmanagement?**

Mehrfachnennungen waren möglich



Untersuchungen, wie die im letzten Jahr von PwC und dem MIT Forum durchgeführte Studie, zeigen, dass Unternehmen, die über fortgeschrittenes Risikomanagement verfügen, operativ und finanziell besser abschneiden – ein Ergebnis, das für jeden CEO und CFO von Bedeutung sein sollte.

Unternehmen sind heute mit einer zunehmend komplexen Supply Chain konfrontiert, die viele unterschiedliche Anbieter umfasst, die ihrerseits wieder Lieferanten in vielfältiger Art und Weise managen. Dabei können innerhalb der Supply Chain oftmals große Unterschiede in den Ansprüchen an die Standards beobachtet werden.

Diese zunehmende Komplexität macht es zwingend erforderlich, die eigenen Lieferantenbeziehungen gut im Griff zu haben, um keine

negativen Auswirkungen auf die eigene Unternehmenssituation im Hinblick auf Kosten, Leistungsfähigkeit oder Reputation befürchten zu müssen. Die in der jüngsten Vergangenheit beobachtbaren zunehmenden geopolitischen Spannungen (Ukraine, Irak, Israel) und Katastrophen wie die Fabrikfeuer in Bangladesch sind noch im Gedächtnis. Diese haben zu spürbaren Friktionen in der Angebots- und Nachfrageplanung geführt.

In diesem Zusammenhang wundert es nicht, dass dem Lieferantenrisikomanagement eine hohe Bedeutung zukommt. Offensichtlich ist dies auch die Sichtweise der meisten befragten Unternehmen, die die Verantwortung für das Lieferantenrisikomanagement hoch ansiedeln. Im Rahmen der Studie wurden Vertreter des C-Levels (CEOs, CFOs und COOs) sowie leitende Angestellte aus dem Einkauf befragt.

---

### **Kurzübersicht**

- In 39% der befragten Unternehmen liegt das Lieferantenrisikomanagement in der Verantwortung des Vorstands bzw. der Geschäftsführung.
  - In der Hälfte der Fälle nimmt sich der oberste Einkaufsverantwortliche des Lieferantenrisikomanagements an.
  - Nur in 7% der Fälle ist das Lieferantenrisikomanagement bei einem Spezialisten angesiedelt.
-

*Unternehmen verfolgen beim Lieferantenrisikomanagement vor allem eine Strategie der Lieferantenbündelung, um Kosten und Working Capital zu reduzieren.*



## Ergebnis 2 – Strategien

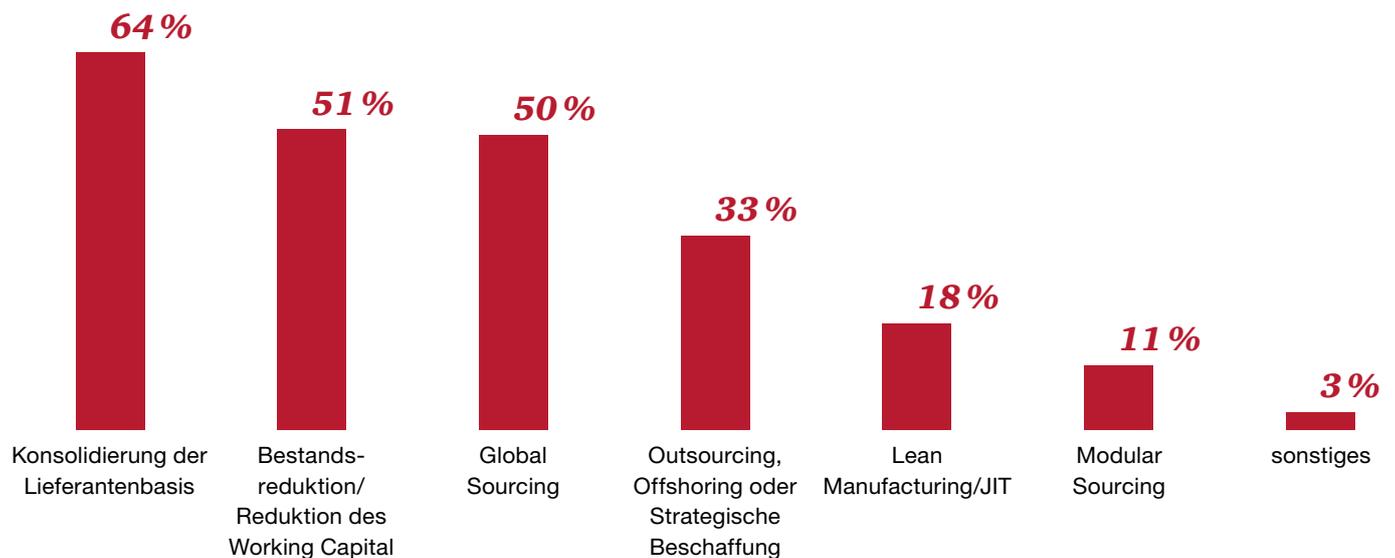
Um ihr Lieferantenrisiko zu managen, verfolgen Manager eine klare Strategie: Sie wollen insgesamt weniger Lieferanten, die global bzw. international mehr aus einer Hand bieten. Ihr Primärziel ist dabei die Kostenreduktion. Gleichzeitig versuchen sie, Liquidität durch Working Capital Management freizusetzen.

Die Strategien Lieferantenbündelung (64%), Bestandsreduktion (51%) und Global Sourcing (50%) (siehe Abbildung 3) haben eine hohe Priorität für die meisten Unternehmen, die danach streben, ihre Kosten zu senken, was drei Viertel der Befragten angaben. Im Fokus steht zudem die Reduktion des Working Capital (51%)

und eine verbesserte Flexibilität und Notfallsicherheit (48%), sowie eine verbesserte Lieferzuverlässigkeit (48%) (siehe Abbildung 4).

**Abb. 3 Welche Strategien verfolgt Ihr Unternehmen?**

Mehrfachnennungen waren möglich



Im Großen und Ganzen sind die Unternehmen erfolgreich und realisieren die mit den gewählten Strategien verbundenen Erwartungen. Jedoch gibt es insbesondere eine Lücke zwischen Erwartetem und Erreichtem bei der Verbesserung von Flexibilität und Notfallsicherheit, wo nur 63 % realisiert werden (siehe Abbildung 4).

Während es die Unternehmen grundsätzlich schaffen, durch ein konsequentes Management des

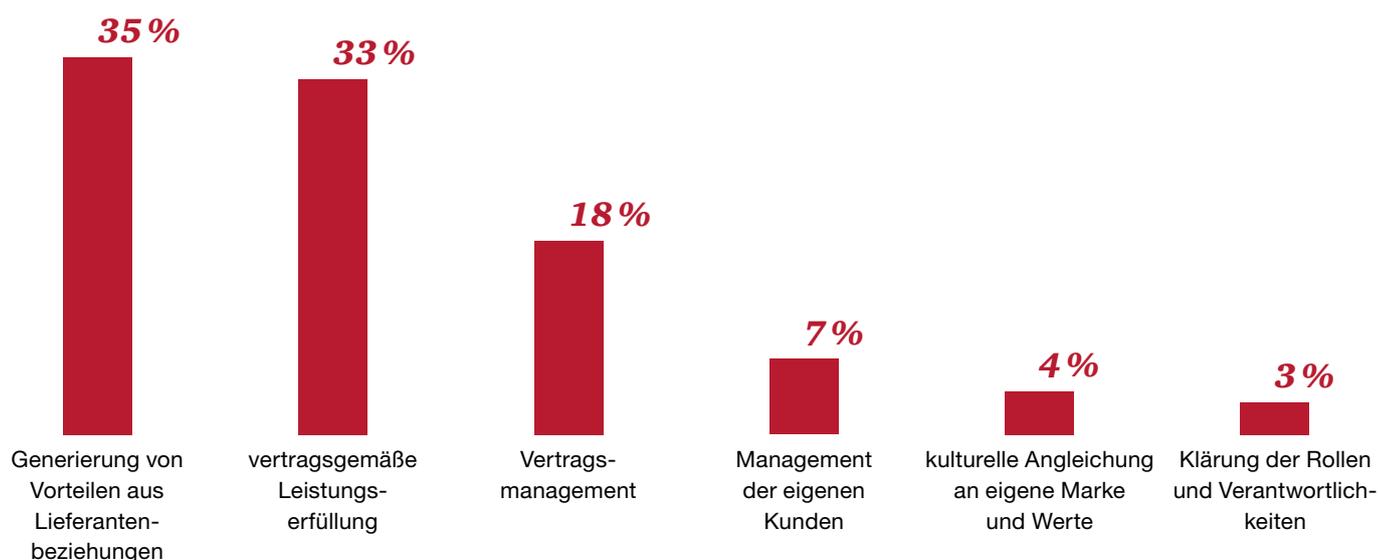
Lieferantenrisikos einen Wertbeitrag zu generieren, gibt es aber auch eine Reihe von Punkten, die als verbesserungswürdig angesehen werden. So nennen über ein Drittel der Manager die Generierung von Vorteilen aus der Lieferantenbeziehung als eine Herausforderung und ein weiteres Drittel der Befragten sieht bei der vertragsgemäßen Leistungserfüllung noch Luft nach oben (siehe Abbildung 5).

**Abb. 4 Realisieren Sie den Nutzen, den Sie von den verfolgten Strategien erwartet hatten?**



**Abb. 5 Welche Herausforderung beschäftigt Ihre Organisation im Zusammenhang mit eingekauften Leistungen am meisten?**

Mehrfachnennungen waren möglich

**Kurzübersicht**

- Fast zwei Drittel der Befragten konsolidieren ihre Lieferantenbasis.
- Die Hälfte setzt auf Global Sourcing und Bestandsreduktion/Reduktion des Working Capital.
- Drei Viertel wollen vor allem Kosten sparen, 50% das Working Capital reduzieren.
- Ebenfalls knapp 50% wollen die Flexibilität und Lieferzuverlässigkeit verbessern.
- Die Ziele werden bei Kosteneinsparung und verbesserter Zuverlässigkeit gut erreicht, fallen bei der Verbesserung der Flexibilität allerdings deutlich ab.
- Die Themen Generierung von Vorteilen aus Lieferantenbeziehungen und vertragsgemäße Leistungserfüllung schätzt ein Drittel als herausfordernd ein.



*Beim Lieferantenrisikomanagement setzen die Unternehmen auf unternehmensinterne Lösungen, verfügen aber häufig nicht über die benötigten Informationen, um proaktiv handeln zu können.*

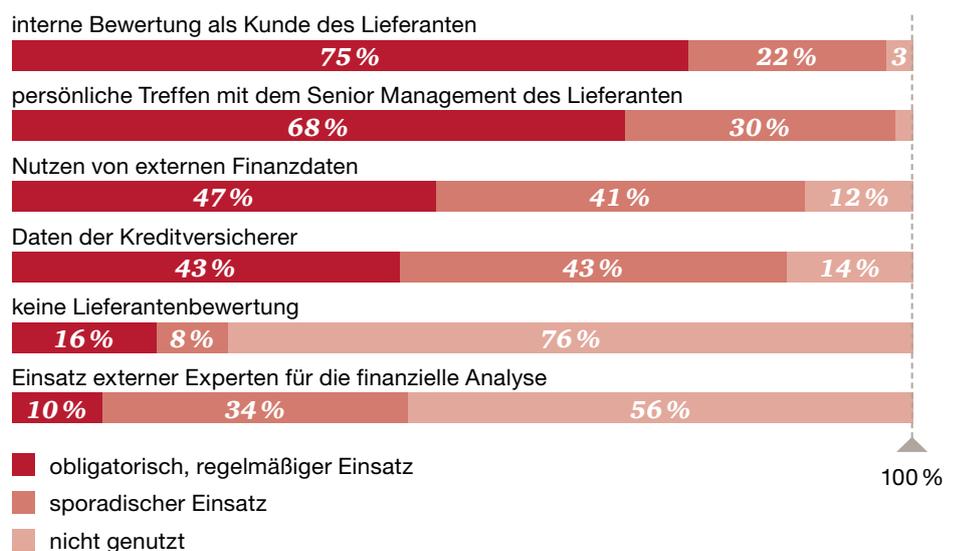
### Ergebnis 3 – Risiko- und Krisenmanagement

Die Finanzkrise hat nachhaltig ihre Spuren in der globalen Supply Chain hinterlassen. Lieferanten mit einer zum Teil dünnen Eigenkapitaldecke hatten mit Liquiditätsproblemen zu kämpfen oder bekamen ihrerseits nicht die nötigen Rohstoffe, um die eigene Produktion aufrechtzuerhalten. Vor diesem Hintergrund ist ein wesentlicher Aspekt, das aktuelle Risiko eines Lieferantenausfalls zeitnah und richtig einschätzen zu können.

Bei der Bewertung der Lieferanten sind interne Bewertungsmethoden und persönliche Treffen mit den Lieferanten die erste Wahl. Zusätzlich greifen 47% regelmäßig auf externe Finanzdaten zurück; 41% tun dies sporadisch (siehe Abbildung 6). Ein Grund, warum nicht mehr Unternehmen externe Daten nutzen, mag am fehlenden Zugriff liegen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Unternehmen das Risikomanagement in eigener Regie durchführen und nur teilweise auch auf Grundlage externer Daten ihre Entscheidungen treffen.

**Abb. 6** Wie bewerten Sie Lieferanten im Hinblick auf das Lieferantenrisiko?

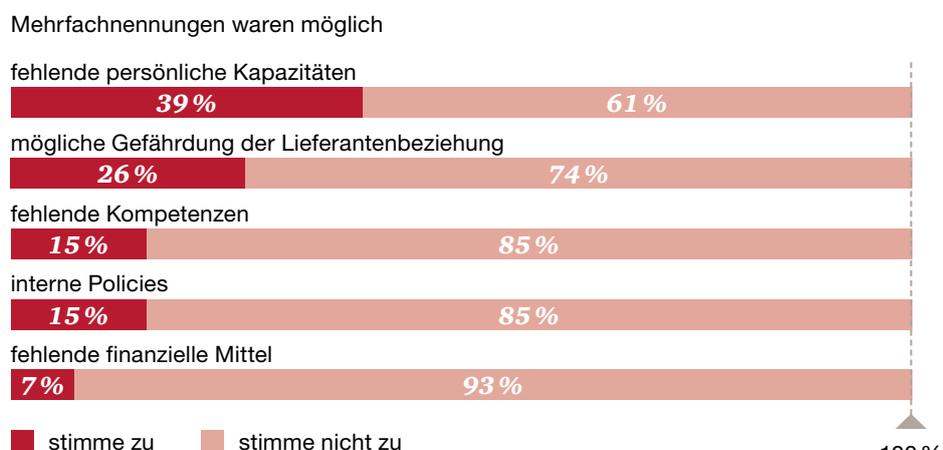
Mehrfachnennungen waren möglich



Dabei verfügen die Befragten nach eigenem Bekunden über die erforderlichen Mittel (93%), die Kompetenzen (85%) und die persönlichen Kapazitäten (61%), um die Lieferantenbeurteilung gut in eigener Verantwortung durchführen zu können. Somit scheinen in Bezug auf das Lieferantenrisikomanagement nahezu keine internen Hemmnisse wahrgenommen zu werden. Wenn überhaupt fehlen den Unternehmen also Kapazitäten, was von knapp 40% der Befragten genannt wird. Interne Richtlinien (Policies) werden nur von 15% als Hemmnis wahrgenommen. Die Sorge, die Lieferantenbeziehung zu gefährden, wird von einem Viertel genannt (siehe Abbildung 7).

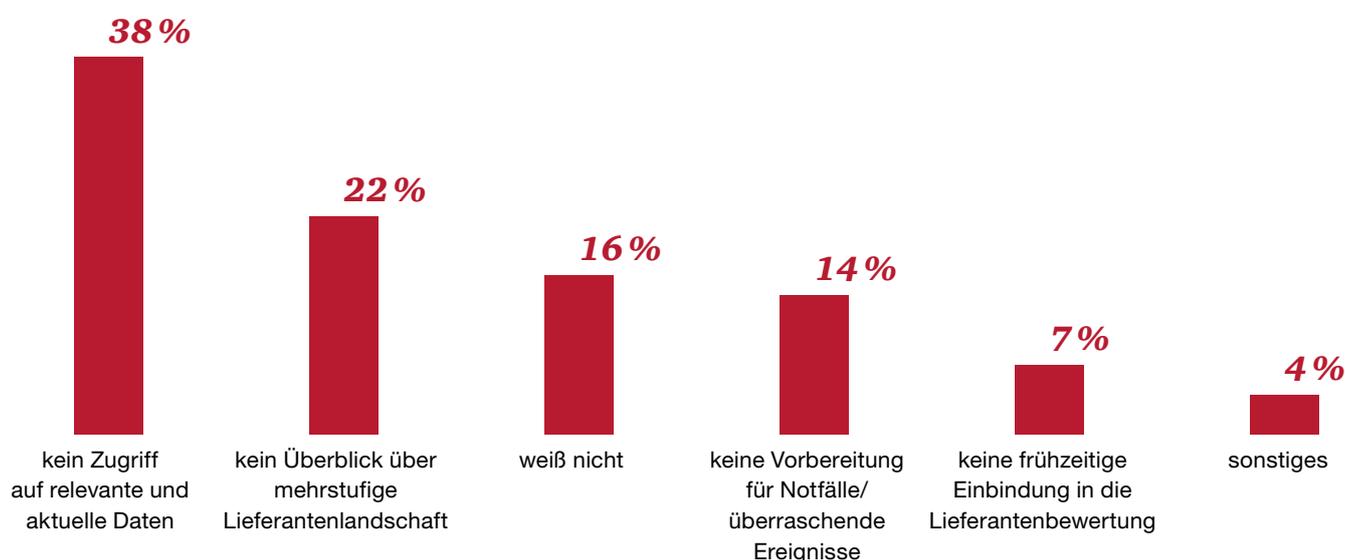
Allerdings haben zwei von fünf Befragten damit zu kämpfen, dass sie keine relevanten und aktuellen Daten zur Verfügung haben, um das Lieferantenrisiko zu managen. Immerhin noch mehr als jeder fünfte

**Abb. 7 Sofern es interne Hemmnisse gibt, welche hindern Sie zu handeln?**



gibt an, keinen Überblick über die eigene mehrstufige Lieferantenlandschaft zu haben. Weitere 14% fühlen sich nicht für Notfälle und überraschende Ergebnisse gerüstet (siehe Abbildung 8).

**Abb. 8 Was verursacht im Rahmen des Lieferantenrisikomanagements die größten Schwierigkeiten?**



Unternehmen sollten vor dem Hintergrund einer zunehmenden Komplexität die Kennzahlen und Leistungsfähigkeit ihrer kritischen Lieferanten analysieren, um Frühwarnindikatoren für Risiken entwickeln zu können. Besonders die zunehmende Abhängigkeit von wenigen Lieferanten im Zuge der Lieferantenbündelung erfordert bei Unternehmen ein qualifiziertes Erkennen und Bewerten von Frühwarnsignalen für eine gefährdete Lieferantenbeziehung.

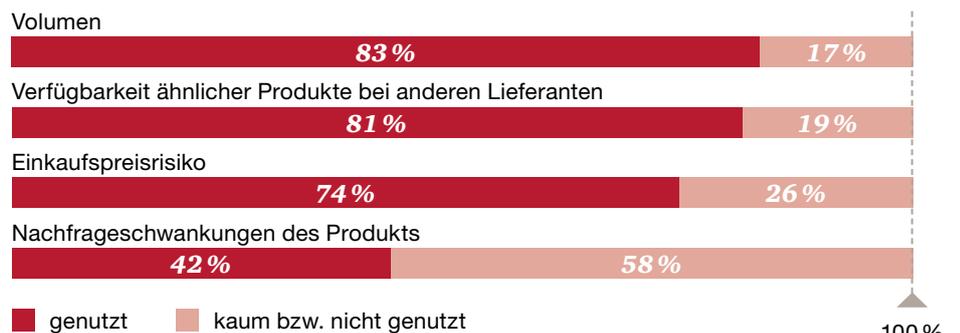
Um die Anbieter zu identifizieren, die einer genaueren Beobachtung unterzogen werden sollen, klassifizieren Unternehmen ihre Lieferanten. Dabei werden die zu erwartenden Standardindikatoren regelmäßig verwendet. Der Fokus liegt auf dem Volumen

(83%), der Verfügbarkeit ähnlicher Produkte bei anderen Lieferanten (81%) und dem Einkaufspreisrisiko (74%) (siehe Abbildung 9).

Die gute Nachricht ist, dass fast keines der befragten Unternehmen auf ein Monitoring verzichtet. Dabei fokussieren die Unternehmen in erster Linie auf Lieferverzögerungen und Qualitätsmängel: Nahezu 90% der Befragten identifizieren gefährdete Lieferanten anhand dieser beiden Merkmale (siehe Abbildung 10). Jedoch stellen diese beiden Kriterien keine Frühwarnindikatoren im engeren Sinne dar. Sind Lieferverzögerungen bereits eingetreten, könnte ein Bruch in der Supply Chain möglicherweise unmittelbar bevorstehen und keine hinreichende Reaktionszeit gegeben sein.

**Abb. 9 Welche Kriterien werden in Ihrer Organisation genutzt, um solche Lieferanten zu identifizieren, die genau beobachtet werden sollen?**

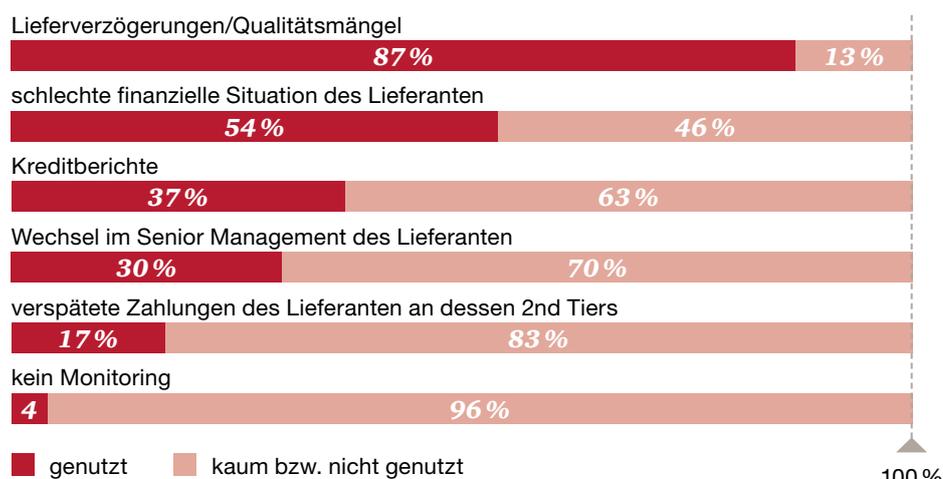
Mehrfachnennungen waren möglich



Mehr als jeder zweite Teilnehmer (54%) beobachtet weiterhin die finanzielle Lage der Lieferanten (siehe Abbildung 10). Häufig orientieren sich die Unternehmen an öffentlich verfügbaren Bilanzdaten. Sicherlich handelt es sich bei Bilanzkennzahlen um stichtagsbezogene und vergangenheitsorientierte Daten. Dennoch bieten diese einen guten ersten Anhaltspunkt im Hinblick auf aktuelle und zukünftige Risikopotenziale unter Berücksichtigung von Benchmarks.

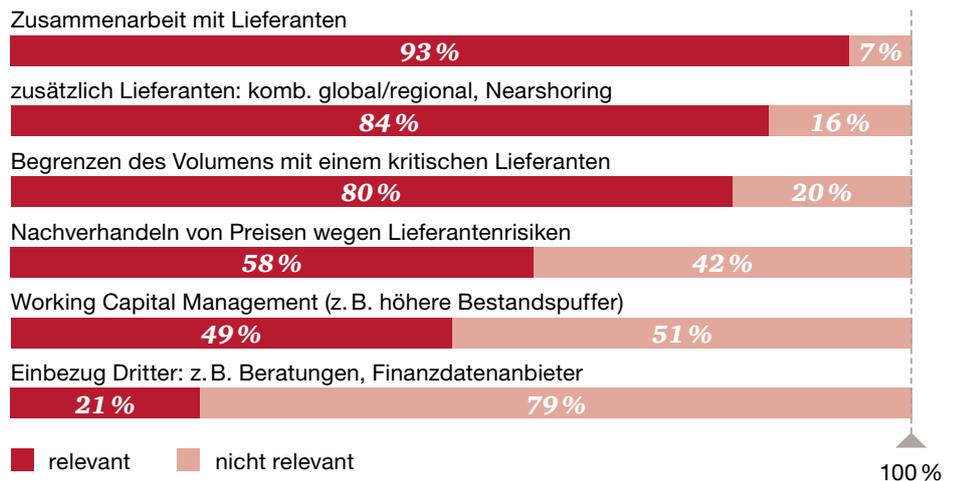
Best-in-class-Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie darüber hinaus einen Prozess definiert haben, der die Verfügbarkeit von Lieferanteninformationen sicherstellt. Dabei nutzen diese Unternehmen üblicherweise externe Dienstleister, die im Auftrag proaktiv Unterlagen bei Lieferanten anfordern. Auf diese Weise erhalten die Unternehmen Zugriff auf nicht-öffentliche Informationen und können diese über Scoringssysteme auswerten, um Risiken frühzeitig zu erkennen.

**Abb. 10 Welche Frühwarnsignale verfolgen Sie, um gefährdete Lieferanten zu identifizieren?**



Sofern Probleme in der Lieferantenbeziehung auftreten, wird eine reaktive Krisenmanagementstrategie bevorzugt, bei der die Befragten den direkten Kontakt zum Lieferanten suchen – ein Befund, der sich schon weiter oben gezeigt hat. Nicht zu vernachlässigen ist aber auch eine eher passive Ausweichstrategie, im Rahmen derer das Geschäftsvolumen mit dem betreffenden Lieferanten eingeschränkt wird (80%) oder zusätzliche Lieferanten eingeschaltet werden (84%) (siehe Abbildung 11).

**Abb. 11 Welche Strategien verfolgen Sie, um das Lieferantenrisiko zu entschärfen?**



**Kurzübersicht**

- Die große Mehrheit der Befragten (> 90%) bewertet Lieferanten im Hinblick auf das Lieferantenrisiko zumindest regelmäßig.
- In drei Viertel aller Fälle wird die Bewertung in den eigenen Reihen durchgeführt. Dabei wird in über zwei Drittel der Fälle regelmäßig der persönliche Kontakt mit dem Lieferanten gesucht.
- 47% greifen regelmäßig auf externe Finanzdatenbanken zurück; 41% verwenden diese sporadisch.
- Mehr als jeder dritte Befragte hat keinen Zugriff auf relevante und aktuelle Daten; immerhin noch mehr als jeder fünfte hat keinen Überblick über die Lieferantenlandschaft.
- In 87% der Fälle reagieren die Befragten auf Lieferverzögerungen und Qualitätsmängel.
- Über die Hälfte der Befragten betrachtet auch die finanzielle Situation der Lieferanten regelmäßig.
- Probleme werden in nahezu allen Fällen zusammen mit den Lieferanten gelöst.
- Bei circa 80% der Befragten werden aber auch Ausweichstrategien verfolgt, d. h. zusätzliche Lieferanten gesucht und das Liefervolumen mit einem Lieferanten begrenzt.



*Lieferantenseitige Risiken bergen Potenzial für finanzielle Schäden; fast 50 % der Befragten berichten von Problemen*

## Ergebnis 4 – Schäden

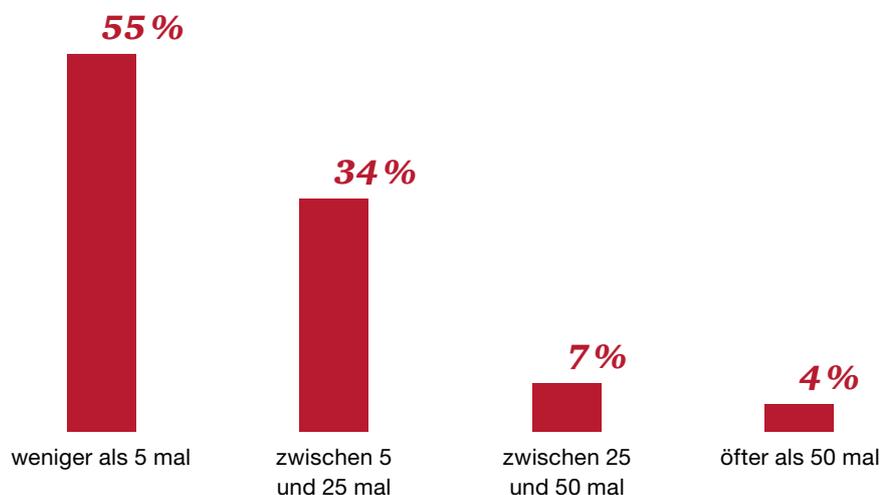
In integrierten Wertschöpfungsketten können Schlüssellieferanten einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Wird die Lieferkette unterbrochen, kann nicht nur die eigene Profitabilität sinken, sondern auch die Reputation der eigenen Marke leiden. Dem Lieferantenrisikomanagement kommt damit in Zeiten hoch integrierter Wertschöpfungsketten eine große Bedeutung zu.

Grundsätzlich scheinen die Manager das Lieferantenrisiko relativ gut im Griff zu haben. 55 % der Teilnehmer gaben an, in den letzten drei Jahren weniger als 5-mal von Störungen betroffen gewesen zu sein.

Demgegenüber haben bei fast jedem zweiten Befragten Störungen in der Lieferantenbeziehung in den letzten drei Jahren zu Versorgungsengpässen, finanziellen Verlusten oder einem

Imageschaden geführt. Dabei musste mehr als jeder dritte (34%) bis zu 25-mal einen finanziellen Verlust o. ä. erleiden. Immerhin noch jeder zehnte hatte mehr als 25 Störungen zu verkraften, also mindestens eine Störung alle 1,5 Monate (siehe Abbildung 12).

**Abb. 12** Wie häufig haben Lieferanten in den letzten 3 Jahren Versorgungsengpässe, finanzielle Verluste oder einen Imageschaden verursacht?

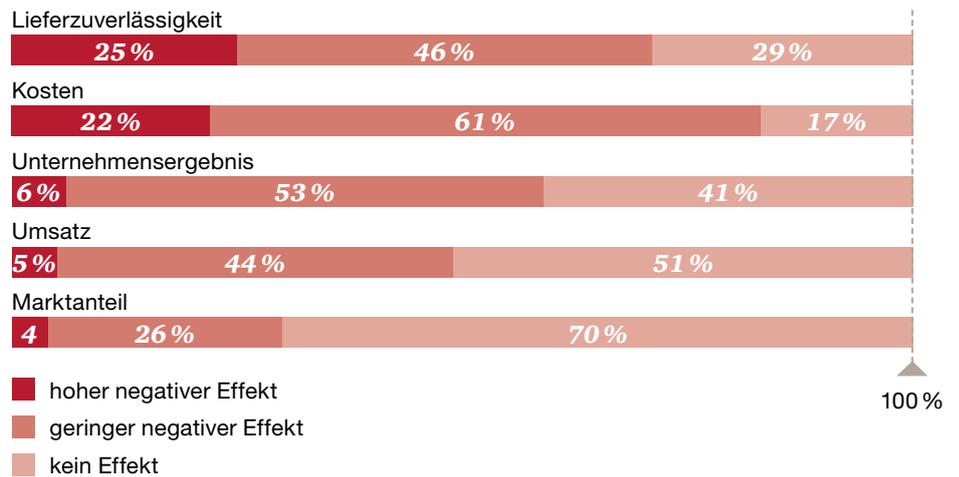


Störungen, die durch die Lieferanten ausgelöst wurden, haben sich vor allem auf die Kosten ausgewirkt. 83% der Befragten nannten hier negative Effekte, darunter 22%, die von hohen Kosteneffekten sprachen. Des Weiteren litt die Lieferzuverlässigkeit (71%). Dabei kam es in 25% der Fälle zu hohen negativen Auswirkungen (siehe Abbildung 13). Bemerkenswert erscheint uns grundsätzlich, dass sich die Befragten an die Vorfälle in den letzten drei Jahren erinnern konnten. Die Ereignisse waren also zumindest so bedeutend, dass sie in Erinnerung blieben.

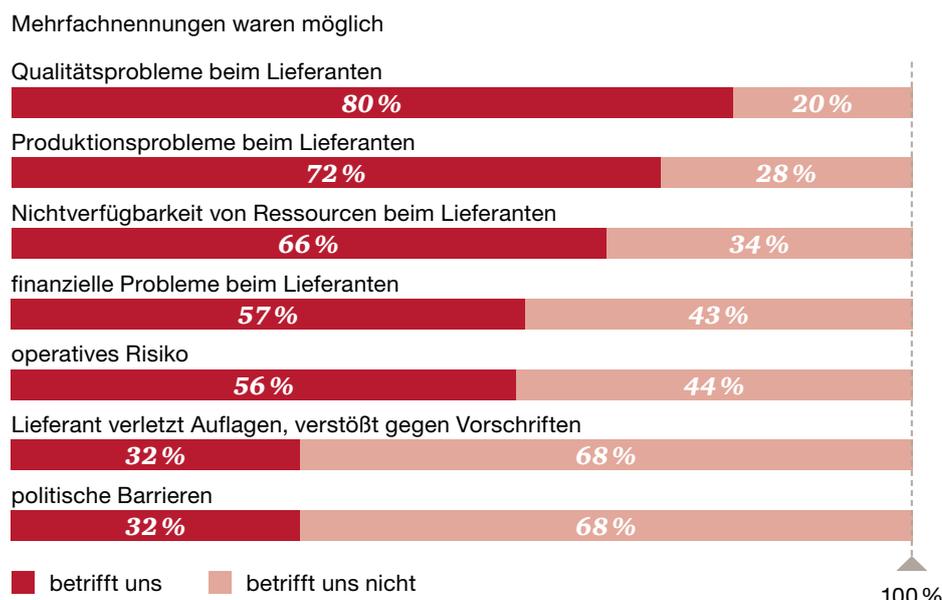
Es stellt sich letztlich die Frage nach den Ursachen für die Störungen. Als Gründe für Störungen in der Lieferbeziehung wurden im Rahmen der Studie vor allem Produktions- (80%) und Qualitätsprobleme (72%) sowie die Nichtverfügbarkeit von Ressourcen beim Lieferanten (66%) als am wichtigsten angesehen. Weiche Faktoren (Institutionen, Compliance, Regulierung) haben dagegen eine eher geringe Bedeutung für die Befragten und wurden in circa 30% der Fälle genannt (siehe Abbildung 14).

**Abb. 13 Welche Auswirkungen hatten diese Störungen in den letzten drei Jahren?**

Mehrfachnennungen waren möglich



**Abb. 14 Was sehen Sie als Hauptrisiko seitens Ihrer Lieferanten für Ihre Organisation an?**



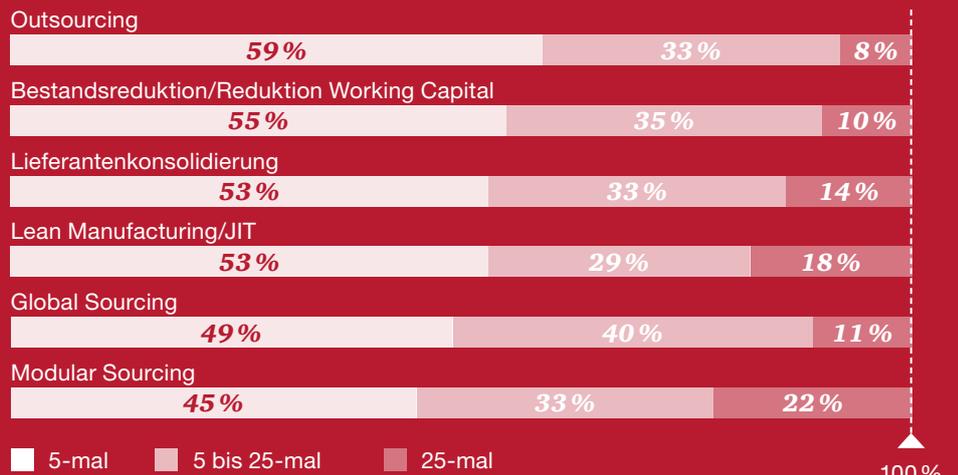
### Kurzübersicht

- Bei einem Großteil der Befragten (55%) haben Lieferanten in den letzten drei Jahren selten Probleme verursacht.
- Bei immerhin 34% kam es in den letzten drei Jahren zwischen 5- und 25-mal zu finanziellen Verlusten, Versorgungsengpässen etc.; bei 11% traten diese Ereignisse mehr als 25-mal in drei Jahren auf.
- Durch Lieferanten verursachte Störungen hatten vor allem negative Auswirkungen auf die Kosten und die Lieferzuverlässigkeit.
- Störungen rühren vor allem von Produktions- und Qualitätsproblemen sowie der Nichtverfügbarkeit von Ressourcen beim Lieferanten her; weiche Faktoren (Institutionen, Compliance, Regulierung) sind eher von geringerer Bedeutung.

### Zusammenhang zwischen gewählter Strategie, Risikoprofil und Unternehmenserfolg

Im Rahmen der Studie haben wir untersucht, ob Unternehmen, die ein aktives Lieferantenrisikomanagement verfolgen, weniger Störungen seitens der Lieferanten hinnehmen mussten. Hier zeigt sich, dass die Strategien des Outsourcing und der Bestandsreduktion/Reduktion Working Capital hinsichtlich ihres Risikoprofils, gemessen an der Anzahl der Störungen, am besten abschneiden. Es scheint so, als machten die Unternehmen bei der Auswahl der Outsourcing-Partner ihre Hausaufgaben und führten eine sorgfältige Due Dilligence durch. Beim Outsourcing geben 59% der Befragten an, dass sie weniger als fünf Störungen in den letzten drei Jahren hatten. Bei der Bestandsreduzierung sind es 55% (siehe Abbildung 15).

Abb. 15 Zusammenhang zwischen Störungsanzahl und Strategie



Wir haben vor allem festgestellt, dass es einen Zusammenhang zwischen der gewählten Lieferantenrisikomanagement-Strategie und dem Unternehmenserfolg gibt. Dabei konnten wir eine hohe Korrelation zwischen der Eigenkapitalquote (Eigenkapital/Bilanzsumme) als Maß für die finanzielle Risikotragfähigkeit und Unabhängigkeit sowie der EBT-Marge (Ergebnis vor Steuern/Umsatz) als Maß für die Ertragskraft und Rentabilität und den am häufigsten genannten Strategien, d. h. der Lieferantenkonsolidierung, der Bestandsreduktion/Reduktion Working Capital und des Global Sourcing, verzeichnen. Dass eine hohe Korrelation beobachtet werden kann, bedeutet jedoch nicht notwendigerweise, dass die Variablen kausal zusammenhängen, d. h. ob die Wahl bestimmter Strategien zu einer positiven Kennzahlenausprägung führt.

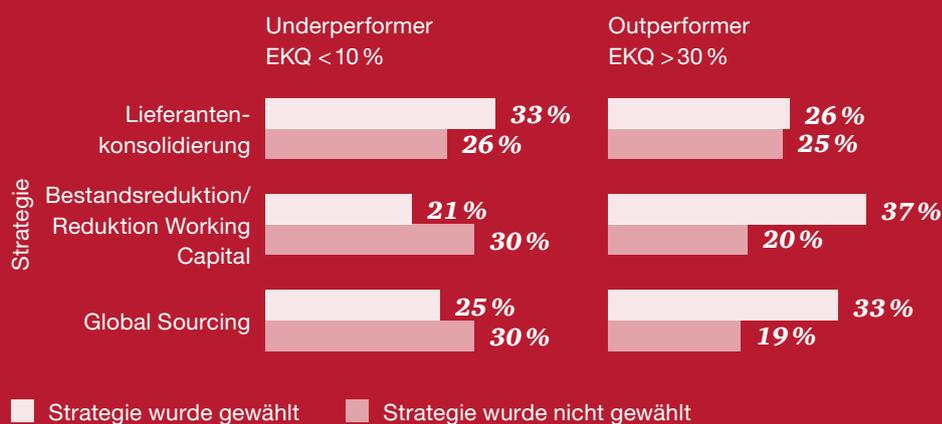
Betrachtet wurde jeweils das Verhältnis zwischen Underperformern und Outperformern. Es zeigt sich, dass der Anteil der Outperformer (Eigenkapitalquote > 30%) an der Zahl der Unternehmen, die die Strategien Bestandsreduktion/Reduktion Working Capital und Global Sourcing anwenden, höher ist als bei den Unternehmen, die diese Strategien nicht verfolgen. So sind 37% derjenigen, die einer Bestandsreduktionsstrategie folgen, Outperformer, aber nur 21% Underperformer (EKQ < 10%). Demgegenüber sind nur 20%, die der Strategie nicht folgen, Outperformer, aber 30% Underperformer (siehe Abbildung 16). Ein ähnliches Bild ergibt sich für das Global Sourcing. Danach scheinen Unternehmen, die die Strategien Bestandsreduktion/Reduktion Working Capital und Global Sourcing anwenden, hinsichtlich der Eigenkapitalquote besser abzuschneiden.

Interessanterweise besteht dieser Zusammenhang bei der am häufigsten gewählten Strategie der Lieferantenkonsolidierung nicht. Hier liegt das Verhältnis bei den Outperformern bei 26%, die der Strategie folgen, und 25%, die der Strategie nicht folgen. Bei den Underperformern sind es sogar 33%, die der Strategie folgen, gegenüber 26%, die der Strategie nicht folgen (siehe Abbildung 16).

Bei der Betrachtung der EBT-Marge zeigt sich ein analoger Zusammenhang bei den beiden Strategien Bestandsreduktion/Reduktion Working Capital und Global Sourcing. Hier ist das Verhältnis bei den Outperformern 31% (Strategie gewählt) zu 24% bzw. 23% (Strategie nicht gewählt). Bei den Underperformern sind es 26% bzw. 27% (Strategie gewählt) gegenüber 34%, die die Strategie nicht gewählt haben. Auch im Falle der EBT-Marge lässt sich kein Vorteil der Lieferantenbündelung auf der Seite der Outperformer belegen (29% gegenüber 28%) und nur ein kleiner Vorteil auf der Seite der Underperformer (28% gegenüber 31%) (siehe Abbildung 17).

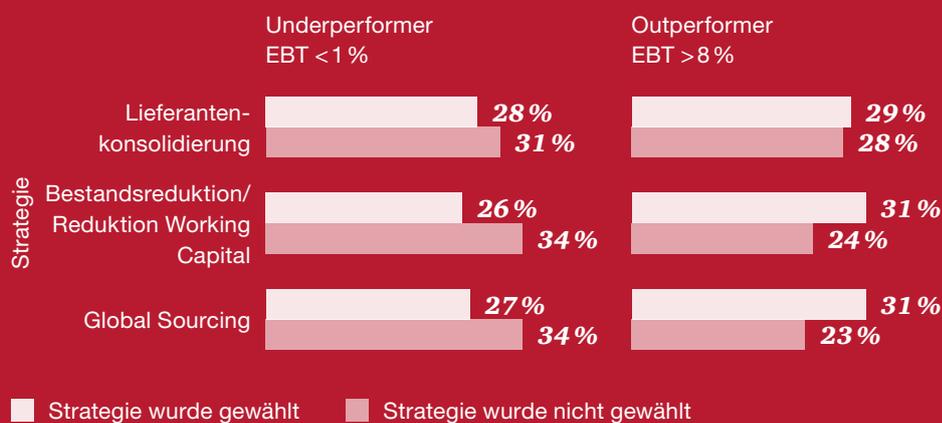
**Abb. 16 Zusammenhang zwischen Eigenkapitalquote und Strategie**

Die Differenz zu 100% liegt in der Gruppe EKQ 10–30%



**Abb. 17 Zusammenhang zwischen EBT-Marge und Strategie**

Die Differenz zu 100% liegt in der Gruppe EBT-Marge 1–8%



**Wachsende Abhängigkeit vom Lieferanten wird in Zukunft das Lieferantenrisiko am meisten beeinflussen.**

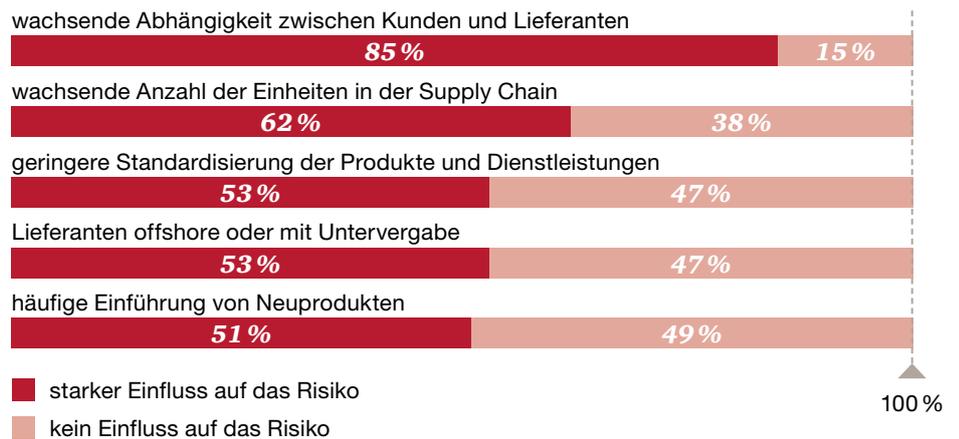


## Ergebnis 5 – Trends

Ein Trend, der unserer Umfrage zufolge einen großen Einfluss auf das Lieferantenrisiko haben wird, besteht in der zunehmenden Abhängigkeit zwischen den Kunden und den Lieferanten. Insofern scheint die gewählte Vorgehensweise, den direkten Kontakt zu den Lieferanten zu suchen, weiterhin eine sinnvolle Vorgehensweise gegenüber den wichtigsten Lieferanten zu sein.

Ein weiterer Trend dürfte den Managern, die tendenziell weniger Lieferanten haben wollen, die international mehr aus einer Hand bieten, nicht gefallen: Die wachsende Anzahl der Einheiten in der Supply Chain wird das Lieferantenrisiko erhöhen. Insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache, dass viele Manager keinen Überblick über die sich wandelnde Lieferantenlandschaft und keinen Zugriff auf relevante und aktuelle Daten haben, anhand derer sich die Lieferanten im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit und das Bestandsrisiko klassifizieren lassen, stellt dieser Trend eine besondere Herausforderung dar.

**Abb. 18 Welche der folgenden Trends werden das Lieferantenrisiko in Zukunft am meisten beeinflussen?**



### Kurzübersicht

- 85% der Befragten sehen, dass die wachsende Abhängigkeit zwischen Kunden und Lieferanten den größten Einfluss auf das Lieferantenrisiko haben wird.
- Die wachsende Anzahl an Einheiten in der Supply Chain wird laut 62% der Befragten Auswirkungen auf das Lieferantenrisiko haben.

## E Der Weg zu einem flexiblen Lieferantenrisikomanagement

*Die Studie zeigt, dass die Mehrzahl der Befragten ein aktives Lieferantenrisikomanagement umsetzt oder anstrebt und auf Störungen in der Lieferantenbeziehung reagiert, aber nur selten vorlaufende Indikatoren genutzt werden. Darüber hinaus gibt mehr als jeder zehnte an, für den Notfall nicht gewappnet zu sein. Daher überrascht es nicht, dass die Strategie der Flexibilitätserhöhung und der Notfallsicherheit sogar von fast der Hälfte der Unternehmen verfolgt wird. Leider zeigt sich gerade bei dieser Strategie, dass sich die gewünschten Resultate in fast 40% der Fälle nicht einstellen. Im Folgenden soll deshalb der Weg zu einem flexiblen Lieferantenrisikomanagement aufgezeigt werden.*

Traditionelles Lieferantenrisikomanagement zeichnet sich nach unserem Ermessen durch die folgenden Punkte aus:

- Der Fokus von Supply-Chain-Programmen liegt auf Kosten, Zuverlässigkeit und Qualität. Ausfallrisiken von Lieferanten werden weniger intensiv beobachtet.
- Key-Performance-Indikatoren (KPI) werden zur Definition und Bewertung des Erfolgs verwendet.
- Unternehmen reagieren auf negative Ereignisse, nachdem diese eingetreten sind. Folglich verfügt das Krisenmanagement über begrenzte Handlungsalternativen.
- Unternehmen und Lieferanten konzentrieren sich auf ihren Ausschnitt der Supply Chain.

Demgegenüber lässt sich ein flexibles Lieferantenrisikomanagement wie folgt charakterisieren:

- Der Fokus liegt auf der Entwicklung eines ganzheitlichen und unternehmensübergreifenden Supply-Chain-Risikoprofils, das auf finanzwirtschaftlichen sowie auf aktuellen und prognostizierten operativen Kennzahlen basiert.
- Frühwarnindikatoren und zukunftsgerichtete Scoringmodelle werden zur frühzeitigen Identifikation potenzieller Ausfallgefahren eingesetzt.
- Unternehmen identifizieren Probleme frühzeitig und leiten standardisierte Maßnahmen zur Risikovermeidung oder Schadensminimierung ein.
- Die Angleichung von Zielen zwischen Unternehmen und ihren Lieferanten hilft, Risiken zu reduzieren, neue Chancen zu entdecken und sich von Wettbewerbern abzuheben.

### Erfolgsfaktoren für ein flexibles Risikomanagement – Wissen, worauf es ankommt

Wir unterscheiden vier Schlüsselfaktoren, die für ein erfolgreiches flexibles Management der Lieferantenrisiken entscheidend sind:

#### 1. Angemessene Risikomanagementstrukturen, -prozesse und -kultur

Der Global Supply Chain and Risk Management Survey, den PwC 2013 durchgeführt hat, zeigte, dass nur 41% der Befragten Angaben, über fortgeschrittene Prozesse, Strukturen und Systeme zu verfügen, um auf Lieferstörungen reagieren zu können. Dies ist insofern alarmierend, als die gleiche Studie ergab, dass mehr als 60% der Befragten eine Verschlechterung wesentlicher Leistungsindikatoren von 3% erfuhren, nachdem eine Lieferstörung eingetreten war.

#### 2. Flexibilität und Redundanz bei Produkten und Lieferanten

Die Maxime muss lauten: Soviel Flexibilität wie nötig, aber so wenig Komplexität wie möglich. Nötig ist, das erforderliche Maß an Flexibilität und Redundanz zu haben, um Störungen abfangen zu können und nicht in eine zu hohe Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten zu geraten. Ebenfalls notwendig ist es, gegebenenfalls lokal einzukaufen, wenn Lieferzeiten oder Local-Content-Richtlinien dies erfordern.

So wenig Komplexität wie möglich ergibt sich daraus, dass der Einkäufer auch den Überblick behalten muss. Dies wird bei zunehmender Komplexität immer schwieriger. Komplexitätstreiber ist die Anzahl der Lieferanten, der Sublieferanten und der Lieferantestufen sowie der zugekauften Güter- und Dienstleistungen. Zusätzlich steigt häufig die räumliche Entfernung zum Lieferanten, der auch noch aus einem anderen Sprach- und Kulturraum stammt sowie einer unterschiedlichen Jurisdiktion unterworfen ist. Häufige Lieferantenwechsel und Neuprodukt-einführungen tragen ein Übriges bei. Von daher liegt die Idee, Netzwerke und Prozesse so einfach und Produktportfolios so schlank wie möglich zu halten, auf der Hand.

### **3. Zusammenarbeit und Austausch mit den Lieferanten**

Die Definition gemeinsamer Ziele mit den wichtigsten Lieferanten ist von besonderer Bedeutung, da nur so eine gemeinsame Bewältigung der diese Ziele bedrohenden Risiken erfolgen kann. Ein entsprechendes Verständnis bei allen Lieferanten zu schaffen, ist schwer möglich. Wenn aber eine Abstimmung mit den Hauptlieferanten gelingt, werden sie diesem Beispiel mit den eigenen Lieferanten wahrscheinlich folgen.

Zudem hilft es, Informationen über Unternehmensgrenzen hinweg zu teilen. Dies betrifft sowohl die Nachfrageplanung seitens des Unternehmens als auch die frühzeitige Information seitens des Lieferanten im Falle von Schwierigkeiten. Im Idealfall sind dabei sogar die ERP (Enterprise Resource Planning)-Systeme wechselseitig vernetzt.

### **4. Verfügbarkeit von Daten, Modellen und Analysen, um Lieferantenrisiken zu identifizieren**

Grundlegende Voraussetzung für ein effizientes Lieferantenrisikomanagement ist insbesondere die Verfügbarkeit von bonitätsrelevanten Daten. In diesem Zusammenhang können Bilanzinformationen wertvolle Hinweise auf die Krisenanfälligkeit eines Lieferanten geben. Ferner ermöglichen externe Zahlungserfahrungen Rückschlüsse auf potenzielle Liquiditätsengpässe. Die vorliegende Studie hat jedoch gezeigt, dass die Informationen entweder nicht vorliegen oder die Informationslage zu unübersichtlich ist, um eine zeitnahe und effiziente Entscheidungsfindung sicherzustellen.

Für die Beschaffung dieser Informationen kann ein interner Prozess aufgesetzt werden, der

eine regelmäßige Ansprache des Lieferanten vorsieht. Oftmals greifen Unternehmen auf externe Dienstleister wie z. B. Creditreform Rating zurück, die eine kontinuierliche Informationsbereitstellung gewährleisten. Entscheider können diese Daten anschließend interpretieren und für ein proaktives, zukunftsgerichtetes Lieferantenrisikomanagement nutzen. Nicht selten mangelt es jedoch an den zeitlichen Kapazitäten, um die zeitintensive Verdichtung der Informationen eigenständig vorzunehmen.

Scoringmodelle können eine wirkungsvolle Entscheidungshilfe zur Interpretation der Daten darstellen. Durch geeignete Verfahren können aus den bereitgestellten Daten Aussagen zur Bonität und damit zur Stabilität des Lieferanten frühzeitig und vor einer Krise getroffen werden. Durch eine strukturierte Verarbeitung und Analyse der Informationen lassen sich Handlungsempfehlungen für den Einkauf ableiten, um krisenanfällige Lieferanten frühzeitiger ansprechen zu können und somit finanzielle Schäden oder einen Reputationsverlust durch Störungen in der Supply Chain zu vermeiden.

Abb. 19 Reifegradmatrix

I. ad-hoc	II. Basis	III. proaktiv	IV. flexibel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad-hoc-Risikomanagement</li> <li>• keine Übersicht über Risiken</li> <li>• keine Planung für Notfallsituationen</li> <li>• keine Planung von Redundanz im Hinblick auf Störungen</li> <li>• keine Sicht auf Änderungen außerhalb des Einkaufs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grundlegender Risiko-managementprozess eher qualitativer Natur</li> <li>• Übersicht über die wesentlichen Risiken</li> <li>• Pläne für Schadensbegrenzung für die größten Risiken</li> <li>• Positionierung von Notfallpuffern basierend auf funktionsbereichs-übergreifenden Plänen</li> <li>• keine Sicht auf Änderungen außerhalb des eigenen Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umfassender Risiko-managementprozess auf Basis quantitativer Kennzahlen</li> <li>• Nutzung von Messgrößen und Vorhersagen, um Aktivitäten einzuleiten</li> <li>• gemeinsame Notfallpläne mit dem Lieferanten</li> <li>• kontinuierliche Beobachtung der Ausfallsicherheit der Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umfassende, online verfügbare Sicht auf die Risiken</li> <li>• Risikosegmentierung der Lieferanten</li> <li>• gemeinsame Investitionen mit den Lieferanten, um flexibel zu werden (Prozesse, Produkte, Kapazität)</li> <li>• Einsatz von Mitteln, um Druck von schwachen Lieferanten zu nehmen</li> </ul>

## Wissen, wo man steht

Zukunft benötigt Herkunft. Eine einfache Methode, um den eigenen Stand beim Lieferantenrisikomanagement zu bestimmen, bietet die PwC-Reifegradmatrix. Diese erlaubt Ihnen, eine schnelle und einfache Selbsteinschätzung vorzunehmen.

Nach unserer Erfahrung wächst mit dem Reifegrad der Unternehmen auch deren Flexibilität, um mit Risiken umzugehen und besser auf Lieferstörungen reagieren zu können. Auf der anderen Seite gibt es diese Steigerung der Leistungsfähigkeit nicht umsonst. Das Vorhalten von Puffern und der Verzicht auf maximal mögliche Lieferanten-

konsolidierung sind jedes Mal sorgfältig gegenüber der möglichen Kosteneinsparung abzuwägen. Dabei zeigt eine andere Studie, die PwC zusammen mit dem MIT Forum 2013 durchgeführt hat, dass flexible Unternehmen im Falle von Störungen in der Supply Chain besser abschneiden als primär kostensenkende Unternehmen. So weisen 80% der primär kostensenkenden Organisationen eine hohe Variabilität in der Supply-Chain-Durchlaufzeit auf, nachdem eine Störung eingetreten ist. Dies ist insofern kontraproduktiv, da eine geringe Variabilität gerade ein Schlüsselfaktor für das reibungslose Funktionieren jedes Betriebs ist.

**Abb. 20 Prozesskette der Aufbereitung und Verarbeitung für ein flexibles Lieferantenrisikomanagement**



## Wissen, wo und wie man an Informationen kommt

Bonitätsrelevante Informationen sind häufig nicht frei zugänglich. Die Recherche- und Aufbereitungsmöglichkeiten von Creditreform Rating helfen dabei, die für eine Analyse wichtigen Informationen in einer übersichtlichen und schnell verständlichen Form zu erhalten. In Abbildung 20 wird die Aufbereitung und Verarbeitung von bonitätsrelevanten Informationen anhand einer Prozesskette dargestellt.

Die Recherche ist der Ausgangspunkt für die Risikoanalyse eines Lieferantenportfolios anhand eines Scoringmodells. Recherchiert werden Jahresabschlussinformationen und unterjährige Finanzinformationen, wie z. B. Quartalsabschlüsse. Als Recherchequelle dient neben öffentlichen Quellen (u. a. öffentliche Unternehmensregister) auch die Direktansprache des Lieferanten (per E-Mail oder

telefonisch). Anschließend werden die Daten erfasst, um eine Strukturierung herbeizuführen. Die Originalbilanz wird in eine Strukturbilanz überführt, um eine Vergleichbarkeit zwischen allen Unternehmen sicherstellen zu können. Hierbei werden internationale und nationale Rechnungslegungsstandards berücksichtigt.

Aus den strukturierten Bilanzdaten werden wiederum Kennzahlen berechnet. Dabei ermöglichen Kennzahlen in Relation zu Branchendurchschnittswerten eine erste Einordnung. Die Aussagekraft der verschiedenen Kennzahlen wird durch Anwendung des Ratingsystems von Creditreform Rating in einer statistisch validen ein- oder mehrjährigen prozentualen Ausfallwahrscheinlichkeit gebündelt. Verschiedene Ratingmodelle decken innerhalb der Ratingsystematik unterschiedliche Unternehmensgrößen

ab. Auf diese Weise wird der Nutzer in die Lage versetzt, eine Prognose über die Bonität eines Unternehmens auf Basis von Bilanzinformationen vorzunehmen. Die Ratingmodelle von Creditreform Rating zeichnen sich durch Trennschärfe und Vorhersagegüte aus.

Die Ergebnisse des Ratings münden im Reporting. Dort werden die wesentlichen Informationen übersichtlich und schnell verständlich dargestellt. Sinnvoll kann u. a. die Darstellung anhand eines Ampelsystems sein, so dass eine Einordnung in kritische und nichtkritische Lieferanten ohne weiteres erfolgen kann. Das Reporting kann zudem in Form einer Webanwendung oder eines Webservices in Folgesystemen weiterverarbeitet werden.

## **F Besteht Handlungsbedarf?**

Einen ersten Hinweis geben Ihnen die Details zu den Ergebnissen dieser Studie, die es Ihnen ermöglichen, sich zumindest grob einzuordnen. Auch die Selbsteinschätzung mit Hilfe der Reifegradmatrix (siehe Abbildung 19) zeigt in etwa, wo Ihre Organisation heute steht.

Die folgenden Fragen sollen Ihnen dabei helfen, zu erfahren, ob Handlungsbedarf besteht und worauf Sie sich gegebenenfalls konzentrieren sollten:

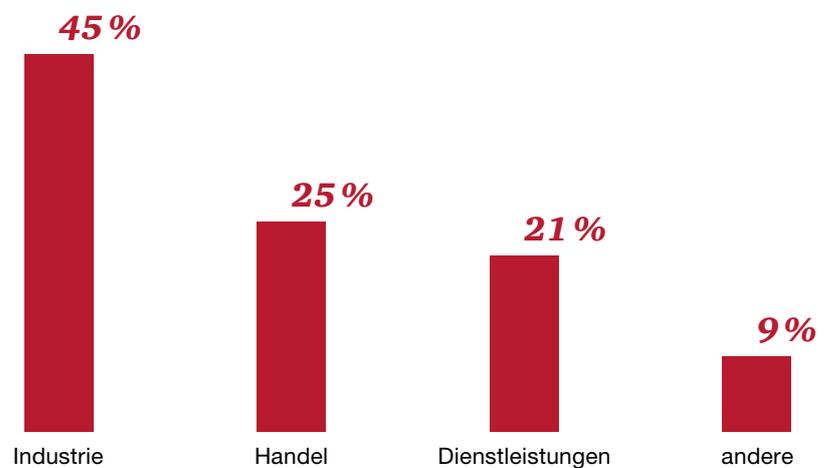
- 
- Haben Sie einen hinreichenden Einblick in die Aktivitäten Ihrer wichtigsten Lieferanten?
  - Wie stark sind Ihre Lieferanten in Ihre Planungen und Geschäftsabläufe integriert?
  - Wenn einer Ihrer Hauptlieferanten heute nicht liefern könnte, wie sicher wären Sie, dass dies keine negativen Auswirkungen auf Sie hätte?
  - Welche Vorteile hätte ein Wettbewerber, der einen schnelleren Risikomanagementprozess aufweist?
  - Welche Nutzen hätten Sie, wenn Sie einen einfachen Zugriff auf aktuelle Daten hätten?
  - Würde Ihnen ein besserer Überblick über Ihre Lieferantenlandschaft mehr Möglichkeiten geben, Risiken zu erkennen und auf diese zu reagieren sowie Störungen in der Lieferbeziehung zu vermeiden?
  - Welchen Trade-off würden Sie eingehen, um Risiken zu vermeiden, z. B. Kosteneffizienz gegenüber Flexibilität?
  - Welchen Effekt hätte eine Erhöhung der Flexibilität und der Notfallsicherheit auf Ihre Kosten und die Lieferfähigkeit?
-

## Appendix

Die Studie deckt die meisten Branchen der Wirtschaft ab. Insbesondere die produzierende Industrie und der Großhandel sind gut vertreten.

Unternehmen aller Größenklassen wurden aufgenommen. Es gab eine hohe Beteiligung von C-Level-Befragten.

**Abb. 21 Welchem Sektor gehört Ihr Unternehmen an?**



**Abb. 22 Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?**

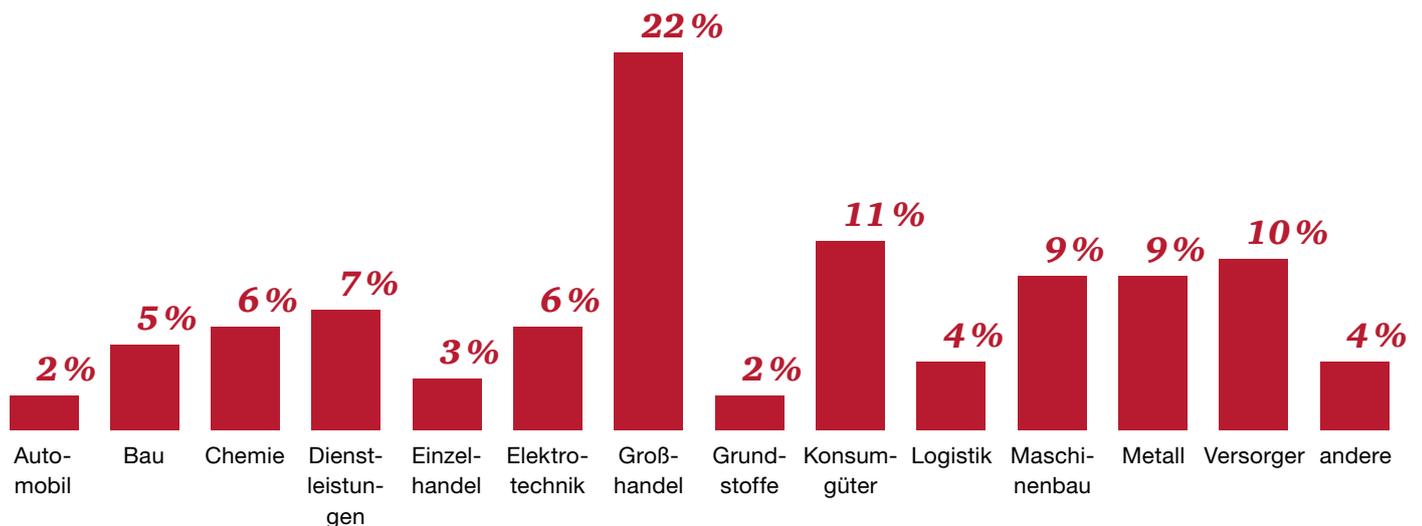


Abb. 23 Wie hoch war Ihr Umsatz im Jahr 2013?

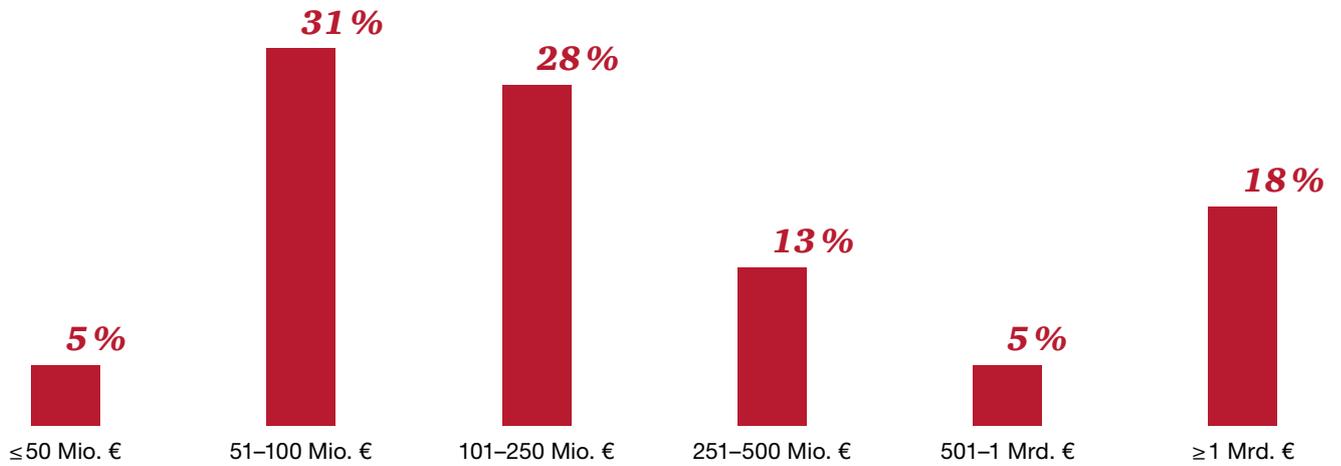


Abb. 24 Wie viele Lieferanten haben Sie?

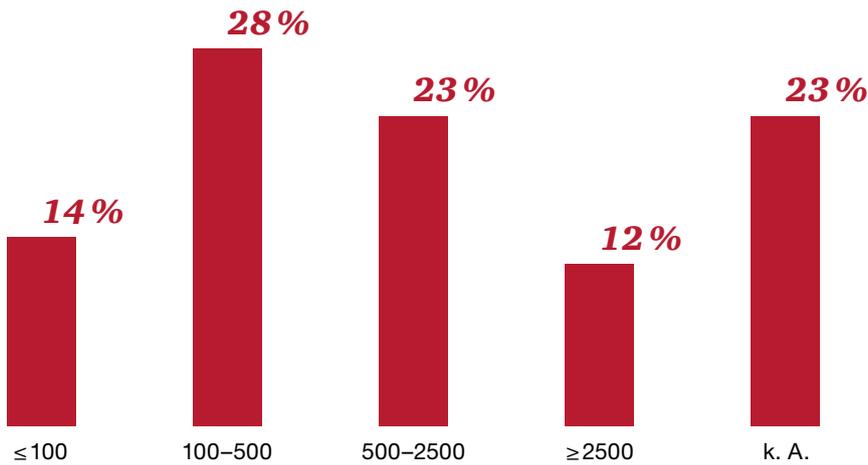
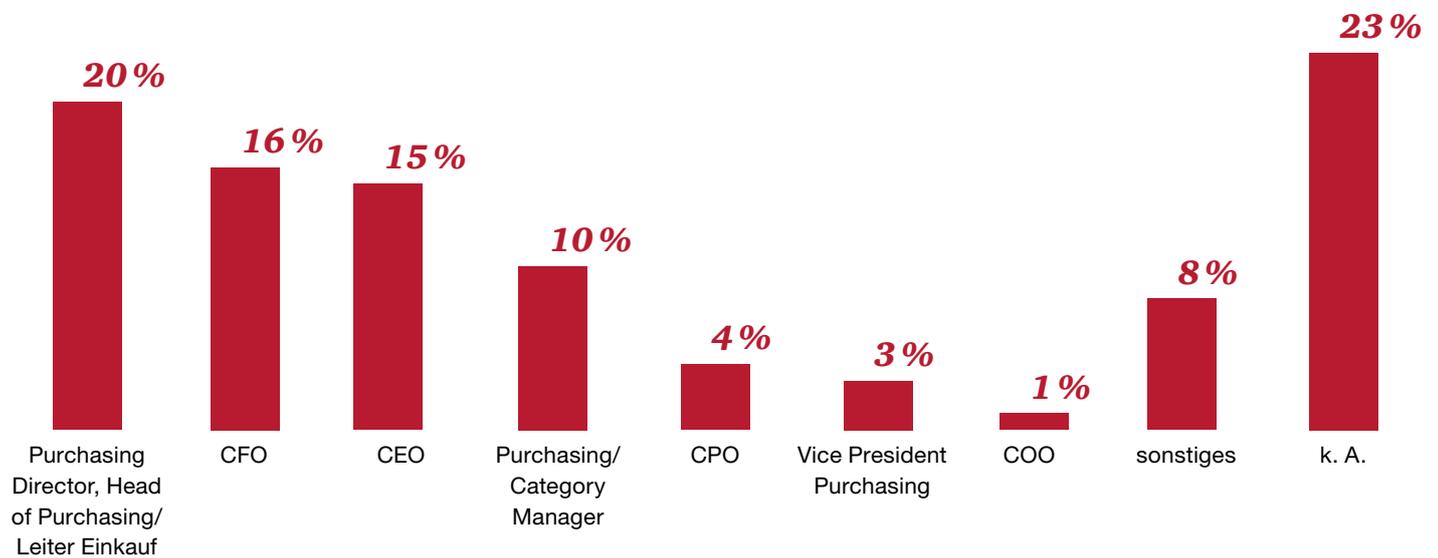


Abb. 25 Welcher der folgenden Titel beschreibt Ihre Position am besten?



---

## *Ihre Ansprechpartner*

### PwC



**Dr. Norbert Fischer**  
Partner PwC  
Tel.: +49 69 9585-3898  
norbert-f.fischer@de.pwc.com



**Dirk Wiedenhaupt**  
Senior Manager PwC  
Tel.: +49 211 981-1731  
dirk.wiedenhaupt@de.pwc.com

### Creditreform Rating



**Dr. Michael Munsch**  
Vorstand Creditreform Rating AG  
Tel.: +49 2131 109-320  
m.munsch@creditreform-rating.de



**Götz Olearius**  
Analyst Creditreform Rating AG  
Tel.: +49 2131 109-1931  
g.olearius@creditreform-rating.de



**Dr. Benjamin Mohr**  
Chefvolkswirt Creditreform Rating AG  
Tel.: +49 2131 109-5172  
b.mohr@creditreform-rating.de

### **PwC**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 9.400 engagierte Menschen an 29 Standorten. 1,55 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

### **Creditreform Rating**

Creditreform Rating ist als europäische Ratingagentur bei der ESMA registriert und Marktführer im Rating mittelständischer Anleihe-Emittenten, die sich mit ihren Ratings das Vertrauen von Investoren sichern. Banken sowie Finanzdienstleister nutzen Creditreform Outsourcing-Lösungen für Kreditprozesse und stützen sich auf Analyseergebnisse der Risikomanagement-Lösungen. Die Marktanalysen von Creditreform Rating helfen, die richtigen Entscheidungen in Bezug auf den relevanten Markt sowie zur Optimierung der Kunden- oder Portfoliostrukturen zu treffen.

