

Foto: Fotolia

Manuela Reinisch

Kritische Versorgungsnetzwerke

Die Wichtigkeit von kritischen Sublieferanten

Globalisierung, volatile Märkte, komplexe sich rasch verändernden Technologien sowie die vielschichtigen Erwartungshaltungen der Kunden zwingen Lieferanten, Hersteller und Distributoren effizient miteinander zu kollaborieren. Liefer- und Versorgungsnetzwerke entwickelten sich im Laufe der letzten Jahrzehnte verstärkt zu komplexen und dynamischen Strukturen. Das Wachstum der globalen Versorgungsalternativen sowie die Tendenz verstärktes strategisches Outsourcing zu betreiben, hat das Risiko rund um Liefer- und Versorgungsnetzwerke stark zunehmen lassen. Folglich stehen nicht nur mehr kurzfristige Einsparungen von Kosten im Vordergrund, sondern langfristig die Netzwerkstabilität kontinuierlich zu verbessern.

Einleitung

Aus der wachsenden Komplexität von Liefer- und Versorgungsnetzwerken resultiert, dass viele Lieferanten in unterschiedlichen Prozessabläufen bei der Erstellung eines Produktes beteiligt sind (Abbildung 1). Das Supplier-Relationship-Management hat sich in den letzten drei Jahrzehnten damit beschäftigt, dessen Interaktionen zu bewältigen und neue Ansätze dafür zur Verfügung zu stellen. Die meisten dieser Forschungen beschränken sich allerdings nur auf direkte Lieferanten (Harland, et al., 2003).

Nachfolgendes Beispiel eines kritischen, nicht wahrgenommenen Sublieferanten zeigt auf, dass es wichtig geworden ist, die Zusammenarbeit und Transparenz mit und von Lieferanten nicht nur auf die direkten Lieferanten

zu beschränken, vor allem da wichtige und kritische Komponenten von Sublieferanten kommen können (Becks, 2010).

Herausforderung in der Praxis

Evonik Industries ist ein in über 100 Ländern der Welt agierendes Unternehmen im Bereich Spezialchemie mit Sitz in Deutschland. Evonik Industries produziert Cyclododecatrien (CDT), welcher als Ausgangsstoff für die Kunststoffherstellung dient. Kunststoffteile, welche aus Polyamid 12 (PA12) hergestellt werden, sind wichtige Zulieferteile im Automobilbau, der Photovoltaikindustrie, in Offshore-Leitungen, Sportartikel- und Haushaltswarenindustrie. In der Produktion von PA12 ist Evonik Industries einer der führenden Industrieunternehmen weltweit. Am 31. März 2012

kam es in der CDT Fabrik von Evonik Industries zu einer Explosion inklusive Brand, welcher die Autoindustrie erstarren ließ. PA12 wird verwendet, um Plastikteile für Brems- und Tankleitungen in Autos zu produzieren. Evonik Industries ist für ca. 50 Prozent der PA12 Produktion weltweit verantwortlich. Namhafte Firmen wie Ford Motor, Chrysler Group oder General Motors waren in ihrem Liefer- und Versorgungsnetzwerk betroffen und die Produktion war über Wochen hinweg behindert.

Es gab wenige Unternehmen mit Substitutsprodukten und diese wenigen waren nicht ausreichend getestet, um die Produktion nahtlos fortzusetzen. Den Autofirmen war es nicht bewusst, welche kritische Position Evonik Industries als Sublieferant in deren Liefer- und Versorgungsnetzwerken ein-

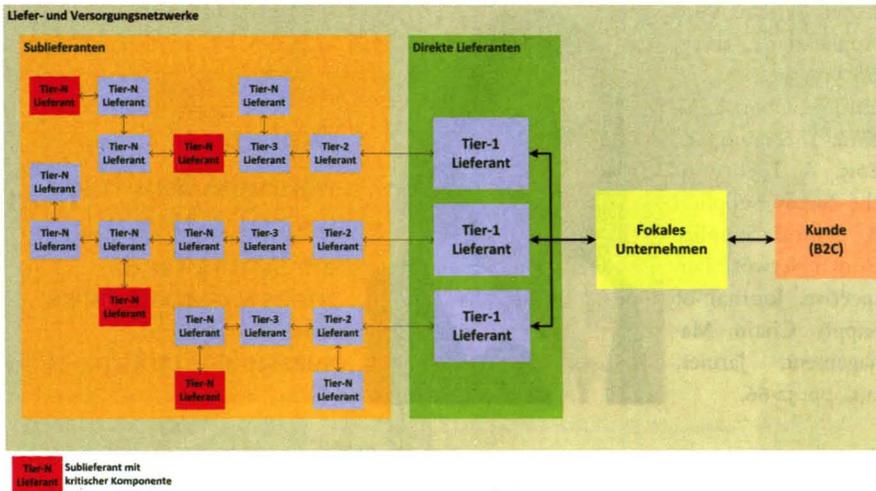


ABBILDUNG 1: KRITISCHES LIEFER- UND VERSORGUNGSNETZWERK

nahm sowie die Schwierigkeiten mit Substitutsprodukten bzw. Ersatzlieferanten (Yan et al., 2015; Evonik Industries, 2012).

Ein kritischer Sublieferant als Theorie

Yan, et al., (2015) entwickelten einen neuen theoretischen Typen eines kritischen Sublieferanten in einem interorganisationalen Liefer- und Versorgungsnetzwerk, einen Nexus Lieferanten. Ein Nexus Lieferant ist in einem Lieferantennetzwerk verankert, weist keine direkte Beziehung zum fokalen Unternehmen auf und nimmt über indirekte Beziehungen im interorganisationalen Netzwerk eine kritische Funktion und Position ein. Ein Nexus Lieferant hat zusätzlich ein Potential, fokale Unternehmen mit strategischen Informationen zu beliefern, welche es sonst nicht erhalten würde.

Zusätzlich kann der Nexus Lieferant helfen, die geplanten Arbeitsabläufe des fokalen Unternehmens zu verbessern. Dieses Potential auszuschöpfen ist allerdings nur dann möglich, wenn das fokale Unternehmen seine Nexus Lieferanten kennt und sie entsprechend steuert bzw. führt. Nexus Lieferanten unterscheiden sich von anderen Lieferanten im Netzwerk beispielsweise in der Form, wie sie in das interorganisationale Netzwerk eingebettet sind. Ein Nexus Lieferant weist nicht zwangsweise Fähigkeiten wie finanzielle Stabilität, Technologieführerschaft oder eine strategische, infrastrukturelle oder kulturelle Übereinstimmung mit dem fokalen Unternehmen auf. Nexus

Lieferanten werden in größeren Unternehmensnetzwerken identifiziert und kooperieren nicht nur im engeren Liefer- und Versorgungsetzwerk des fokalen Unternehmens, sondern auch mit Firmen außerhalb dieses Netzwerkes in anderen verwandten Industriezweigen. Der Nexus Lieferant ergänzt die traditionelle Sichtweise eines direkten Lieferanten (Tabelle 1). Dieser neue Typus eines kritischen Sublieferanten kann fokalen Unternehmen helfen diese zu identifizieren und die traditionelle Perspektive zu ergänzen (Yan, et al., 2015; Choi & Linton, 2011).

Zusammenfassung

Der Begriff des kritischen Sublieferanten ist in der wissenschaftlichen Literatur nicht eindeutig definiert. Der Status „kritisch“ stellt für jedes

Unternehmen je nach strategischer Ausrichtung eine individuelle Definition dar. Wenn Firmen eine große Anzahl an Sublieferanten besitzen bzw. ein tief verzweigtes Liefer- und Versorgungsnetzwerk ist es unmöglich, sämtliche Sublieferanten individuell zu managen. Beispielsweise besitzt die Möbelkette IKEA 1026 Lieferanten in 53 Ländern weltweit oder Philips trotz zentralisiertem Sourcing rund 2000 Lieferanten (Rezaei, et al., 2015).

Um diese effektiv und effizient managen zu können, kategorisieren bzw. segmentieren Firmen ihre Lieferanten nach unterschiedlichen Kriterien wie beispielsweise nach Produktcharakteristika, strategischen Firmenzielen oder wirtschaftliches Umfeld. Schlussendlich werden unterschiedliche Strategien für jedes Segment bzw. jeden Lieferanten entwickelt, mit dem Ziel einen Wettbewerbsvorteil erlangen zu können (vgl. Dyer, et al., 1998; Fan, et al., 2013; Rezaei, et al., 2015).

Referenzen

Becks, R., 2010. The Next Big Thing: Multi-Tier Supply Chain Management. Benefits of Multi-tier Visibility and Collaboration Extend Across the Entire Product Life Cycle.
 Choi, T. Y. & Linton, T., 2011. Don't Let Your Supply Chain Control Your Business. Harvard Business Review, Band Dezember, pp. 1-7.
 Dyer, J. H., Cho, D. S. & Chu, W., 1998. Strategic Supplier Segmentation: The next

Merkmal	Direkter Lieferant	Nexus Lieferant
Tier-Lieferant im Supply Netzwerk	Top-tier Lieferant	beliebiger Sublieferant
Im Sichtfeld eines fokalen Unternehmens	sichtbar	möglicherweise nicht sichtbar
Gegenseitige Abhängigkeit	stark und direkt	möglicherweise stark und indirekt
Ideale Beziehung mit dem fokalen Unternehmen	eng	nicht zwangsläufig eng
Potentiale	ausgezeichnete interne Fähigkeiten und Ressourcen	einzigartige Stellung im interorganisationalen Netzwerk

TABELLE 1: UNTERSCHIEDUNG STRATEGISCHER LIEFERANT – NEXUS LIEFERANT (IN ANLEHNUNG AN YAN, ET AL., 2015)

best Practice in Supply Chain Management. California Management Review, 40(2), pp. 57-77.

Evonik Industries 2012. Brand in der CDT-Anlage im Chemiepark Marl. <http://corporate.evonik.com/de/presse/suche/Pages/newsdetails.aspx?newsid=26360>, Abgerufen: 2015-08-12.

Fan, C., Olorunniwo, F. O., Jolayemi, J. & Li, X., 2013. A characterization of lower-tier supplier visibility practices in supplier relationship management. Supply Chain Forum. An International Journal, 14(1), pp. 2-14.

Harland, C., Brenchley, R. & Walkera, H., 2003. Risk in supply networks. Journal of Purchasing and Supply Management, 9(2003), pp. 51-62.

Rezaei, J., Wang, J. & Tavasszy, L., 2015. Linking supplier development to supplier segmentation using Best Worst Method.

Expert Systems With Applications, 42(23), pp. 9152-9164.

Yan, T., Choi, T. Y., Kim, Y. & Yang, Y., 2015. A Theory of the Nexus Supplier: A Critical Supplier from a Network Perspective. Journal of Supply Chain Management, Jänner, 51(1), pp. 52-66.



Dipl.-Ing. Manuela Reinisch
 Universitätsassistentin am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, TU Graz

Autorin:

Dipl.-Ing. Manuela Reinisch studierte Softwareentwicklung-Wirtschaft an der Technischen Universität Graz. Im Anschluss war sie als Universitätsassistentin am Institut für Betriebswirt-

schaftslehre und Betriebssoziologie in Lehre und Forschung tätig und dissertiert ebendort in der Arbeitsgruppe „Industrial Marketing, Purchasing and Supply Management“ zum Thema „Kritische Sublieferanten in Liefer- und Versorgungsnetzwerken“.

WUSSTEST DU, DASS BEI AUDI HUNGARIA ALLE 10 SEKUNDEN EIN FERTIGER MOTOR VOM BAND LÄUFT?



Audi Hungaria – der weltgrößte Motorenhersteller und einer der innovativsten Automobilproduzenten des Audi Konzerns ist auf ständiger Suche nach engagierten Absolventen und Spezialisten!



MOTORENWERK / AUTOMOBILWERK / LOGISTIK / ZENTRALE FUNKTIONEN

Dank unserer Vielfältigkeit findest auch du deine ideale Position bei einer der folgenden Fachabteilungen:

- > Produktion
- > Entwicklung
- > IT
- > Beschaffung
- > Personalwesen

Schließe dich unserem Team an und verbringe eine aufregende Zeit in Győr! Bewirb dich jetzt unter audi.hu/de/karriere/stellenangebote



DIE ZUKUNFT WIRD IN GYŐR GEBAUT!

Audi Hungaria

