

**Lieferanten-Risikomanagement  
in der deutschen Automobilindustrie 2020**

Wachsende Abhängigkeit von Lieferanten  
und neue Ansätze

# Inhaltsverzeichnis

<b>Steigende Komplexität der Supply Chain und größere Abhängigkeit von Dritten:</b> erhöhte Fragilität und gravierendere Implikationen von Störfällen im Zuliefernetzwerk	3
<b>Aktuell konjunktureller Abschwung und COVID-19, mittelfristig Disruption in der Automobilindustrie:</b> mehr Störfälle in der Supply Chain zu erwarten	6
<b>Trotz Problembewusstsein:</b> Lieferantenrisikomanagement meist reaktiv und teilweise geringer Fokus auf finanzielle Risiken	9
<b>Noch kaum Fokus auf Lieferantenrisikomanagement:</b> Personal- und Toolausstattung eher im Aufbau	13
<b>Niedriger Reifegrad in der Früherkennung:</b> wenig Transparenz jenseits von Tier 1	15
<b>Geheimwaffe mit Potenzial:</b> künstliche Intelligenz (KI) im Lieferantenrisikomanagement noch in den Kinderschuhen	17
<b>Erfolgsfaktoren bei Störfällen:</b> flexible und erfahrene Krisenteams zur Behebung der Störursachen nur partiell auf Abruf vorhanden	19
<b>Fazit:</b> weitere Professionalisierung des Lieferantenrisikomanagements, auch mit erfahrenen externen Partnern, oftmals notwendig	21
Ihre Ansprechpartner	22

# Steigende Komplexität der Supply Chain und größere Abhängigkeit von Dritten: erhöhte Fragilität und gravierendere Implikationen von Störfällen im Zulieferernetzwerk

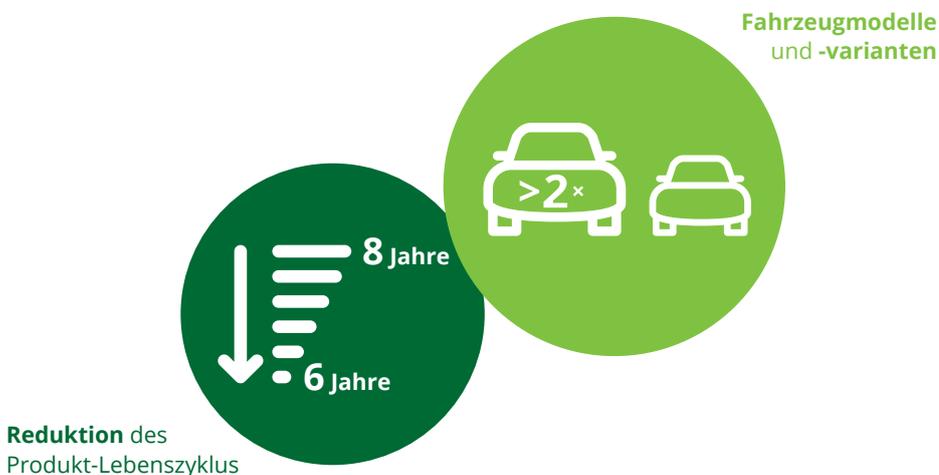
Im Automotive-Sektor beherrschen die Mega-Themen der Zukunft „Elektrifizierung“, „autonomes Fahren“ und „Sharing Economy“ die Diskussionen, die mit vielen Studien, Szenarien und Visionen „befeuert“ werden.

Neben diesen Zukunftsthemen mit großem disruptivem Potenzial gibt es natürlich auch aktuelle Entwicklungen, welche die Automobilindustrie schon verändert haben und auch weiterhin verändern werden. Zu nennen sind hier Themen wie Globalisierung, Digitalisierung, Produkt-Individualität und kürzere Produktzyklen. Genau diese „Basis-Themen“ definieren jedoch die entscheidenden Parameter wie Wettbewerbsfähigkeit, Profitabilität und Liefersicherheit mit.

So hat sich alleine in den letzten knapp 20 Jahren aufgrund der ständig ändernden Anforderungen der durchschnittliche Produkt-Lebenszyklus von rund acht auf inzwischen weniger als sechs Jahre reduziert, während gleichzeitig die meisten Hersteller mehr als doppelt so viele Fahrzeugmodelle und Derivate anbieten (s. Abb. 1).

Möglich ist diese andauernde Entwicklung – getrieben durch Wettbewerb und steigende Kundenanforderungen – durch die fortschreitende Digitalisierung. Diese ermöglicht es den Herstellern, ihre Wertschöpfungsprozesse mit denen ihrer Lieferanten besser zu verzahnen, flexibler auf Änderungen zu reagieren und schneller Neuerungen umzusetzen.

**Abb. 1 – Veränderung der Produkthanforderungen**

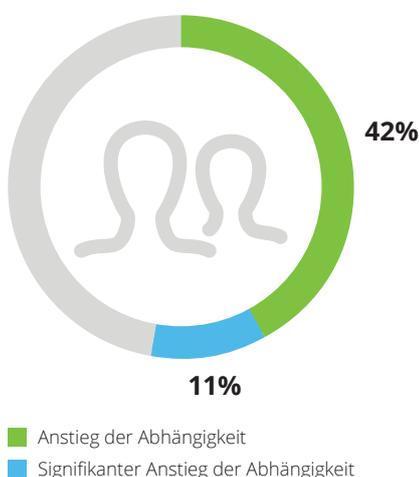


Aus der Kombination von Digitalisierung und Globalisierung entsteht eine immer komplexere, integrierte Supply Chain, die Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten schafft.

Dieser Prozess aus Individualisierung, Digitalisierung und Globalisierung wird trotz vermehrter protektionistischer Tendenzen weiter voranschreiten, womit die Komplexität der Supply Chain und die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten weiter zunehmen werden.

Mehr als 50 Prozent der Befragten der Deloitte-Studie „EERM – Extended Enterprise Risk Management 2018“ gaben an, dass die Abhängigkeit ihres Unternehmens von Dritten „teilweise“ (42%) oder sogar „erheblich“ (11%) gestiegen ist (s. Abb. 2).

**Abb. 2 – Abhängigkeit von Dritten**



„Früher hatte man nur einen Verlust, wenn ein Supplier ausgefallen ist. Jetzt besteht die Gefahr, dass der Wegfall eines Suppliers zur eigenen Insolvenz führt.“  
**Teilnehmer zu Fragen nach der vergangenen/zukünftigen Bedeutung des Lieferantenrisikos**

Die Aktualität dieses Themas zeigt sich nicht nur regelmäßig in der medialen Berichterstattung über Produktionsunterbrechungen, sondern auch während der Befragung für diese Studie: Ein OEM und ein Tier-1-Lieferant erfuhren massive Störungen ihrer Lieferketten aufgrund von Lieferanten-Insolvenzen. Übereinstimmend gaben beide an, dass sie von den Insolvenzen und den daraus resultierenden Störungen überrascht wurden.

Mit der immer engeren Vernetzung mit Lieferanten und somit größeren Abhängigkeit wird eine deutlich stärkere Implikation von Störfällen auf das eigene Unternehmen als wesentliches Risiko genannt. So kommentierte ein Teilnehmer der Studie die Fragen nach der Bedeutung des Lieferantenrisikos mit der Bemerkung:

„Während das Lieferantenrisiko nur geringfügig angestiegen ist, sind die Auswirkungen, wenn es dann passiert, enorm gestiegen.“

Die Einschätzungen und Erfahrungen, dass ein Störfall potenziell größere Konsequenzen haben könnte als früher, gehen auch einher mit der fortschreitenden Working-Capital-Optimierung und der damit verbundenen verstärkten Anwendung von Just-in-Time (JIT) und Just-in-Sequence (JIS) (siehe hierzu auch die Deloitte-Studie „The Future of the Automotive Value Chain“). Der verstärkte Einsatz von JIT und JIS reduziert die Lagerbestände und damit das Working Capital, erhöht aber gleichzeitig das Risiko, dass sich ein Störfall direkt auf die eigene Wertschöpfungskette auswirkt. Verstärkend kommt hinzu, dass eine JIT- oder JIS-Lieferkette eine höhere Integration der Lieferanten erfordert (z.B. im Bereich der IT-Systeme), sodass ein Wechsel des Lieferanten, z.B. im Störfall, deutlich erschwert sein kann.

In diesem Umfeld von steigenden Risiken für die Supply Chain und kommenden Megatrends der Automobilindustrie wie Elektrifizierung, autonomem Fahren, erhöhten regulatorischen Anforderungen (CO<sub>2</sub>-Ausstoß) sowie Handelskonflikten (z.B. Brexit) etc. hat die Zeppelin Universität Friedrichshafen von Juni bis August 2019 eine repräsentative Umfrage unter deutschen OEMs und Zulieferern in Zusammenarbeit mit Deloitte Restructuring durchgeführt. Ziel war, in diesem Umfeld mit dem Potenzial sich weiter verschärfender Risiken für die Supply Chain den gegenwärtigen Status des Lieferantenrisikomanagements (LRM) im Automotive-Sektor abzubilden.



„Die Automobilindustrie steht vor großen Umbrüchen und Herausforderungen. Störungen in der Lieferkette und ein schlechtes Risikomanagement können damit zu einem erhöhten Marktaustrittsrisiko führen. Künstliche Intelligenz kann hier der Game Changer sein. Wir wollten wissen, wie gut die Automobilindustrie aufgestellt ist, um Lieferrisiken zu erkennen, und inwiefern sie das Potenzial von künstlicher Intelligenz richtig ausschöpft, um rechtzeitig auf Lieferrisiken reagieren zu können. Wer beim Endprodukt technologischer Marktführer werden möchte, sollte auch bei vorgelagerten Wertschöpfungsstufen in der Anwendung von künstlicher Intelligenz der First Mover sein.“

**Prof. Dr. Wolfgang H. Schulz (Zeppelin Universität Friedrichshafen)**

# Aktuell konjunktureller Abschwung und COVID-19, mittelfristig Disruption in der Automobilindustrie: mehr Störfälle in der Supply Chain zu erwarten

2019 haben die Verantwortlichen für Governance und Risikomanagement aus unterschiedlichsten Industrien und Sektoren zu mehr als 83 Prozent angegeben, dass bei ihnen in den vergangenen drei Jahren ein Störfall mit einem Lieferanten aufgetreten ist (Deloitte-Studie „EERM – Extended Enterprise Risk Management 2019“). 2018 waren es noch ca. 75 Prozent der Befragten, dieangaben, einen durch Dritte verursachten Störfall erlebt zu haben.

Dies wurde in unserer Befragung auch für die Automobilindustrie bestätigt: So haben 92 Prozent der Befragten in den letzten fünf Jahren – trotz der überwiegend guten Konjunktur – einen (starken) Anstieg (76% bzw. 16%) des Lieferantenrisikos wahrgenommen und alle Teilnehmer der Studie erwarten eine weitere (56%)

bzw. sogar eine starke Zunahme (44%) dieses Risikoaspekts in den nächsten fünf Jahren (s. Abb. 3).

Das steigende Risiko gekoppelt mit den wahrgenommenen oder empfundenen Abhängigkeiten ist also nicht abstrakt, sondern vielfach messbar und hat signifikante Auswirkungen. Das gilt auch für die Automobilindustrie. So musste beispielsweise ein OEM in der Vergangenheit eine mehrwöchige Kurzarbeitsphase aufgrund von Lieferantenproblemen einführen.

Bei den Teilnehmern der Studie war dennoch eine Entkopplung zwischen der Wahrnehmung des Lieferantenrisikos für die Automobilindustrie insgesamt und der Bedeutung für das eigene Unternehmen festzustellen.

Abb. 3 – Aktuell hohes Lieferantenrisiko, weitere Zunahme erwartet



So bewertet ungefähr ein Drittel der Befragten die Lieferantenrisiken für das eigene Unternehmen gegenwärtig als „hoch“ oder „sehr hoch“, während die Risiken für die Automobilindustrie insgesamt von über der Hälfte der Teilnehmer als „hoch“ oder sogar „sehr hoch“ gesehen wird (s. Abb. 4).

Eine derartige divergierende Einschätzung der Befragten von eigenem und Industrierisiko kann durchaus an der allgemein höheren Bereitschaft der Teilnehmer für diese Thematik liegen.

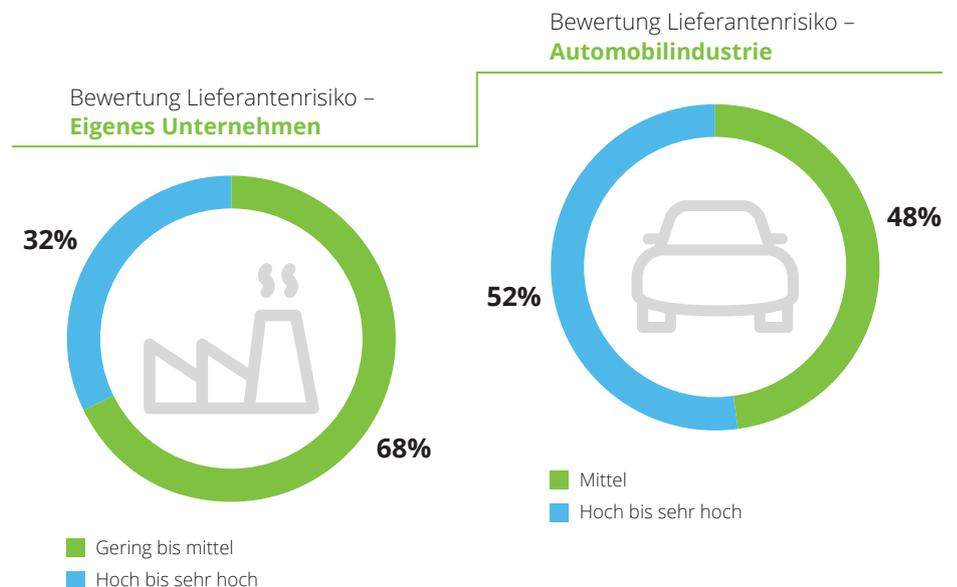
Hintergrund für die zunehmend kritische Einschätzung des Lieferantenrisikos in der Automobilbranche ist der konjunkturelle Abschwung, welcher bereits 2019 zu beobachten war.

Im Laufe des Jahres 2019 hat sich die Situation infolge der geringeren Abrufe der OEMs noch verschärft (Rückgang der Produktion in Deutschland um 460.000 Fahrzeuge/-9,0% 2019 und um 530.000 Fahrzeuge/-9,4% 2018), was sich auch in den Pressemeldungen über Automobil-Lieferanten widerspiegelte, wobei der Rückgang 2018 noch weitgehend kompensiert werden konnte. Diese Seitwärtsentwicklung in der deutschen Automobilindustrie passiert somit, bevor die Auswirkungen disruptiver Trends in der Branche überhaupt angekommen sind. Die Effekte dieser Entwicklung sind u.a. Überkapazitäten sowie ein schwieriges Finanzierungsumfeld und somit ein gesteigertes Risiko für Störfälle in der Supply Chain, beispielsweise wenn Lieferanten oder Sub-Lieferanten finanzielle Probleme haben.

„Auch eine allgemeine Fehleinschätzung des Lieferantenrisikos ist denkbar. Fehleinschätzungen begegnen uns in der Restrukturierungspraxis regelmäßig und sie kommen umso häufiger vor, je weniger Feedback vorhanden ist. Die vorangegangene relativ gute Konjunktur mit verhältnismäßig wenigen Störfällen hat für entsprechend wenig Feedback gesorgt.“

**Stephan Schulz (Deloitte)**

**Abb. 4 – Einschätzung des Lieferantenrisikos**



### COVID-19-Pandemie als große Unbekannte

Hinzu kommt aktuell die allgemeine Ungewissheit, ausgelöst durch die COVID-19-Pandemie. Globale Lieferketten sind maßgeblich betroffen und einige der europäischen OEMs hatten aufgrund des Ausbruchs in China bereits Anfang 2020 Kurzarbeit für ihre Belegschaften eingeführt. Nachdem die Pandemie in Europa ausbrach, wurde die Kurzarbeit verlängert und schließlich die Produktion komplett eingestellt. Die Corona-Krise führt zu einem spürbaren Nachfragerückgang und welche makroökonomischen Auswirkungen auf die Automobilindustrie zukommen, lässt sich zu diesem Zeitpunkt nicht vollends abschätzen. Es ist jedoch sehr wahrscheinlich, dass auch die Lieferantenrisiken in der Branche durch die Pandemie noch weiter steigen werden – insbesondere durch Unternehmen, die nicht über eine ausreichende Liquiditätsausstattung verfügen, diesen zusätzlichen Umsatzausfall zu kompensieren.

Zur Unterstützung der Automobilindustrie in dieser noch nie dagewesenen Situation hat Deloitte mehrere Initiativen gestartet: Neben den allgemeinen, klassischen Themen wie Fördermittel- und Steuerberatung zur Generierung von Liquidität wurden Roadmaps entwickelt, die beim Wiederanlauf von Produktion und Lieferketten unterstützen.

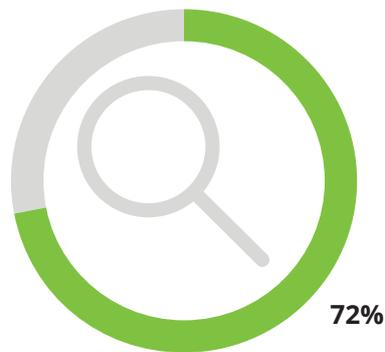


# Trotz Problembewusstsein: Lieferantenrisikomanagement meist reaktiv und teilweise geringer Fokus auf finanzielle Risiken

Risiken müssen aktiv gemanagt werden, um Gefahren unter Kontrolle zu bringen und potenziellen Auswirkungen entgegenzusteuern bzw. sie gering zu halten. Bei einem reaktiven Umgang mit Lieferantenrisiken hingegen ist es nicht möglich, diese im Vorfeld zu erkennen und zu kontrollieren. Überdies besteht dann die Gefahr, unzulänglich vorbereitet zu sein, nur langsam auf akute Störfälle reagieren zu können und damit größere, evtl. existenzbedrohende Auswirkungen zu erfahren. Zusätzlich könnten andere Unternehmen, die zwar vom selben Störfall betroffen sind, aber schneller reagieren, mögliche Lösungen und Alternativen früher erkennen und nutzen und damit für das eigene Unternehmen unter Umständen blockieren.

Dass dies zunehmend auch für Lieferantenrisiken in der Automobilindustrie Anwendung findet, zeigte sich in der Studie zum einen in den Aussagen der Befragten, zum anderen daran, dass mittlerweile beinahe drei Viertel (72%) ihr Lieferantenrisiko explizit überwachen bzw. 20 Prozent der Studienteilnehmer mit dedizierten Mitarbeitern Aufgaben rund um das Lieferantenrisikomanagement angehen (s. Abb. 5).

**Abb. 5 – Aktives Lieferantenrisikomonitoring**



Umgekehrt bedeutet es jedoch auch, dass 28 Prozent ihre Lieferantenrisiken nicht überwachen. Da nur 16 Prozent der Teilnehmer die Lieferantenrisiken für ihr Unternehmen als niedrig bewerten, liegt der Schluss nahe, dass einige Unternehmen die Notwendigkeit, ihr Risiko aktiv zu managen, erkannt, aber ein entsprechendes Lieferantenrisikomanagement (noch) nicht etabliert haben.

Bei der Ausrichtung der Lieferantenrisikomanagement-Strategie wird die deutsche Automobilindustrie ihrem Ruf gerecht, qualitäts- und technikgetrieben zu sein: 64 Prozent der Befragten geben an, ihren Schwerpunkt beim Lieferantenrisikomanagement auf Qualität und Produktion der Lieferanten zu legen, und weitere 32 Prozent halten dieses Thema zumindest für wichtig.

„Aus unserer Sicht wird die Investition in ein umfassendes Lieferantenrisikomanagementssystem oftmals verschoben oder nicht getätigt, weil sich die Rendite erst im Ernstfall zeigt – dann jedoch umso deutlicher.“

**Dr. Philipp Kinzler (Deloitte)**

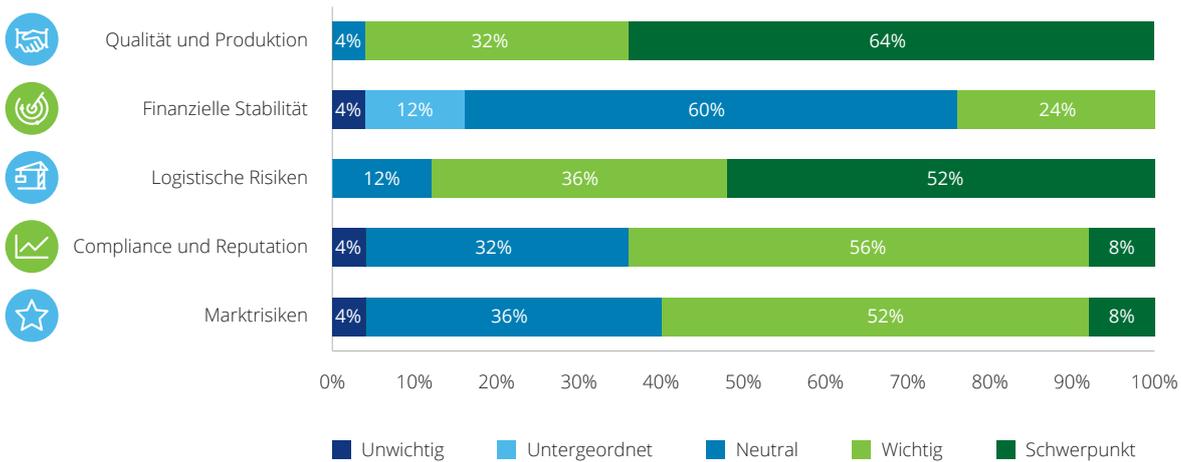
Die Überwachung der finanziellen Stabilität der Lieferanten ist für keinen Befragten ein Schwerpunktthema mit höchster Priorität im Rahmen der Risikostrategie. Für immerhin 24 Prozent hat sie „Priorität 2“, für 60 Prozent „Priorität 3“.

Ebenfalls stark im Fokus des aktuellen LRM stehen logistische Risiken (Pandemien, Naturkatastrophen, höhere Gewalt etc.). Die Risiken aus Markt (Brexit, wirtschaftliche Abschwünge etc.) und Reputation sind ebenfalls im Fokus, aber nicht zwangsläufig an erster Stelle (s. Abb. 6).

„Wir wären als Unternehmen nicht erfolgreich, wenn wir nicht in der Lage wären, reibungslos zu produzieren. Das ist unsere Exzellenz. Nur: Die größte Gefahr für unsere reibungslose Produktion ist der Ausfall von Zulieferern und da müssen wir handlungsfähiger werden.“

**Teilnehmer zur Frage nach der Erfolgsrate des Unternehmens. eine nahtlose Produktion aufrechtzuerhalten**

**Abb. 6 – Aktuelle Felder des Lieferantenrisikomanagements**



Die Befragten der Automobilindustrie sehen gegenwärtig ihre Erfolgsrate im Umgang mit Lieferantenrisiken sehr positiv (92%). So ist die Erfolgsrate beim Ziel des LRM, die nahtlose Produktion aufrechtzuerhalten, hoch bzw. sogar sehr hoch. Die nahtlose Produktion ist aber offensichtlich nicht immer ohne Produktionsanpassungen zu erreichen. Zwar schätzen sich immer noch 84 Prozent als erfolgreich ein, eine nahtlose Produktion ohne Produktionsanpassung aufrechtzuerhalten, aber die sehr hohe Erfolgsquote halbiert sich auf 32 Prozent, was nahelegt, dass zumindest gelegentlich Lieferantenprobleme nicht ohne Auswirkungen auf das Produktionsprogramm bleiben (s. Abb. 7).

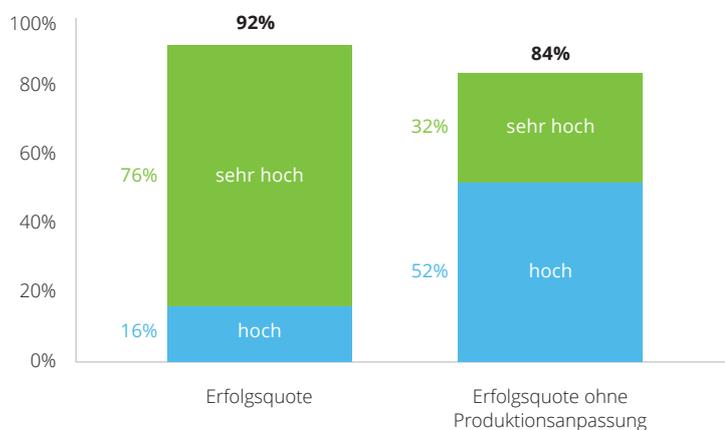
„Wenn es um unsere eigene Zulieferkette geht, handeln wir einfach nicht früh genug.“

**Teilnehmer zur Frage, wie das Lieferantenrisiko gegenwärtig im Unternehmen gehandhabt wird**

Das Ergebnis dieser Befragung bedeutet, dass eine Verbesserung des Lieferantenrisikomanagements Kosten auch bei solchen Unternehmen reduzieren kann, die erfolgreich sind, eine nahtlose Produktion aufrechtzuerhalten. Wenn durch ein erfolgreiches LRM Produktionsanpassungen umgangen werden, so können auch potenzielle Kosten durch zusätzliches Umrüsten, Mehrarbeiten, zu kleine ungeplante Produktionslose etc. vermieden

Dass die aktuell vorherrschende Strategie, mit Fokus auf Qualität, Produktion und Logistik trotz der hohen Erfolgsrate eine nahtlose Produktion aufrechtzuerhalten, ausreicht bzw. zukünftig ausreichen wird, ist zumindest strittig. Darauf deuten nicht nur die offenen Kommentare unserer Studienteilnehmer und die Meldungen über Lieferschwierigkeiten aufgrund von Lieferantenproblemen hin, sondern auch, dass beinahe zwei Drittel der von uns befragten Automotive-Verantwortlichen lediglich reaktiv auf Lieferantenrisiken reagieren. Gefährdungen, die das Potenzial haben, ein Unternehmen in seinem Fortbestand zu gefährden, sollten deshalb präventiv und nicht reaktiv behandelt werden.

**Abb. 7 – Erfolgsquote nahtloser Produktion**



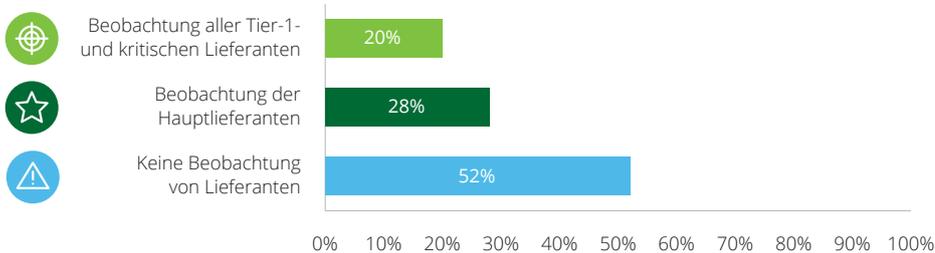
werden.

Im Rahmen der Risikoidentifikation ist die finanzielle Stabilität der Lieferanten in der Automobilindustrie in vielen Fällen nicht primär wichtig, für 76 Prozent unserer Teilnehmer spielt sie keine oder nur eine durchschnittliche Rolle (siehe Lieferantenrisiko-Strategie S. 9). Konkret bedeutet dies, dass gut die Hälfte der befragten Unternehmen die finanzielle Situation ihrer Lieferanten gar nicht beobachten, etwas mehr als ein Viertel immerhin ihre Hauptlieferanten und ein Fünftel sämtliche Tier-1-Lieferanten und diejenigen jenseits von Tier 1, die für die Supply Chain relevant sind, im Auge haben (s. Abb. 8).

Als Informationsquellen im Rahmen der Beobachtung der finanziellen Situation dienen hauptsächlich Bilanzen und andere

öffentlich zugängliche Informationen, seltener Daten von Ratingagenturen oder interne Zahlen der Lieferanten. Interessanterweise werden auch Nachrichten aus den persönlichen Netzwerken als Informationen berücksichtigt, die regelmäßig in die Lieferantenbewertung mit einfließen. Ein Erklärungsansatz für diese Art der Informationsbeschaffung ist, dass sich Unternehmen hier oft in einem Umfeld begrenzt strukturierter und aktueller Daten bewegen. Die Praxis zeigt hier, dass die notwendigen Grundlagen für die Informationsbeschaffung am besten am Anfang des Lieferanten-Prozesses angesiedelt werden: Im Rahmen der Einkaufsverhandlungen könnte beispielsweise eine Bereitstellung von Finanzinformationen innerhalb der gesetzlichen Möglichkeiten Teil der Verhandlungen sein.

**Abb. 8 – Beobachtung der finanziellen Stabilität**



„Mir muss echt langweilig sein, um die finanzielle Stabilität meiner Zulieferer zu überprüfen.“  
**Teilnehmer auf die Frage, inwieweit die finanzielle Stabilität im Fokus des Lieferantenrisikos ist**

# Noch kaum Fokus auf Lieferantenrisikomanagement: Personal- und Toolausstattung eher im Aufbau

Generell wurde in unserer Befragung die Nutzung eines Lieferantenrisikomanagements zunehmend als wichtig eingestuft und ein Großteil unserer Studienteilnehmer bindet dementsprechend auch Ressourcen dafür ein, jedoch können die Mehrwerte aus der Nutzung häufig noch nicht vollumfänglich generiert werden. So gaben zwar 44 Prozent der befragten Unternehmen an, ein Frühwarnsystem installiert zu haben, jedoch kommen 60 Prozent noch ohne ein dediziertes Tool im LRM aus.

**Abb. 9 – Teilnehmer ohne spezielles Tool zum Lieferantenmonitoring**



Jene, die angabegemäß ein Tool zur Lieferantenbeobachtung nutzen, verwenden am häufigsten ein „Spezial-Tool zum globalen Monitoring“ (28%), Google (12%) oder nicht näher bestimmte Tools („Software“; 20%).

Hinsichtlich der personellen Struktur und der organisatorischen Einordnung ergab die Befragung kein einheitliches Bild. So ist die Bandbreite der Anzahl an Mitarbeitern, die sich mit dem Lieferantenrisikomanagement befassen, mit vier bis zwanzig relativ groß. Auch die Einordnung der Mitarbeiter in die Unternehmensorganisation variiert stark: Während der Großteil (32%) der Einkaufs- oder der Supply-Chain-Organisation zuzuordnen ist, sind die Übrigen in verschiedenste Abteilungen eingegliedert. 20 Prozent der Befragten haben Mitarbeiter in ihrer Organisation, welche sich ausschließlich mit dem Risikomanagement ihrer Lieferanten beschäftigen. Dieses uneinheitliche Bild verdeutlicht – analog zur Verwendung von dedizierten Tools – dass sich für das LRM noch kein einheitlicher Standard und keine Best Practice entwickelt haben. Es bleibt abzuwarten, welche Normen sich im Lieferantenrisikomanagement etablieren werden.

Die Befragten allerdings, die ihre Lieferanten regelmäßig und strukturiert beobachten, gaben an, ihre Mitarbeiter bezüglich der Bewältigung von Lieferantenkrisen entsprechend zu schulen.

Die Gründe, warum die Entwicklung eines LRM häufig noch am Anfang steht, sind ähnlich denen, warum teilweise überhaupt noch kein solches System implementiert wurde: Eine Investition, deren Rendite sich erst direkt im Krisenfall zeigt und die permanent Mittel und Kapazitäten bindet, ist schwer zu begründen und in Hochphasen noch schwerer durchzuhalten. Häufig werden solche Investitionen mit unsicherer Rendite verschoben. Hinzu kommen die inhärenten Schwierigkeiten des vielfältigen technischen Know-how-Aufbaus und der komplexen Datenerhebung im Finanzbereich.

Deloitte bietet hier eine Lösung an: Nach der Unterstützung bei der Implementierung eines adäquaten Lieferanten-Monitoringsystems steht Deloitte mit seiner breiten operativen und Wirtschaftsprüfungskompetenz zur Risikominimierung zur Verfügung – und das global vor Ort beim Lieferanten. Deloitte Restructuring hat in der Vergangenheit Mandanten mit entsprechenden Krisenteams erfolgreich unterstützt. Dabei kam Situationen mit mehreren Stakeholdern und OEMs zugute, dass die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zu Objektivität verpflichtet ist, was die Akzeptanz der Ergebnisse auf allen Seiten – OEMs, Lieferanten, Finanziers – erhöht.

Zudem haben sich in der Praxis Internationalität der Teams und Vielfältigkeit der Leistungen einschließlich Distressed-M&A-Know-how als hilfreich herausgestellt. Insbesondere die Kombination aus analytischer Expertise, finanzwirtschaftlichen Aufgabenstellungen und operativem Sachverstand bei Logistik, Produktion und Vertrieb ist ein starker Erfolgsfaktor. Die vielfältigen Herausforderungen bei der Bewältigung einer Lieferantenkrise sind ohne dieses breite Spektrum an Know-how nicht zu lösen und können nicht vollumfänglich durch ein reines Diagnoseverfahren substituiert werden.



„Die erfahrenen Mitarbeiter in den vorhandenen ‚schnellen Eingreiftruppen‘ vereinen umfassendes Know-how im Finanz-, leistungswirtschaftlichen und juristischen Bereich – diese sind intern und am Markt rar gesät.“

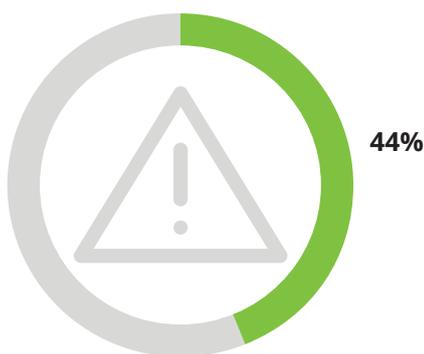
**Dr. Philipp Kinzler (Deloitte)**

# Niedriger Reifegrad in der Früherkennung: wenig Transparenz jenseits von Tier 1

Ein erfolgreiches LRM unterstützt Unternehmen bei der kontinuierlichen und zielgerichteten Risikoidentifikation und somit auch bei der frühestmöglichen Erkennung etwaiger Störfälle.

44 Prozent der von uns im Rahmen dieser Studie Befragten haben ein System zur Risikoidentifikation im Einsatz. Jedoch sind die jeweiligen Lösungen häufig darauf ausgerichtet, ausschließlich akute Störungen zu erkennen. Daher werden potenzielle oder reale Risiken im Vorfeld oft noch nicht identifiziert (s. Abb. 10).

**Abb. 10 – Teilnehmer mit LRM-Frühwarnsystem**



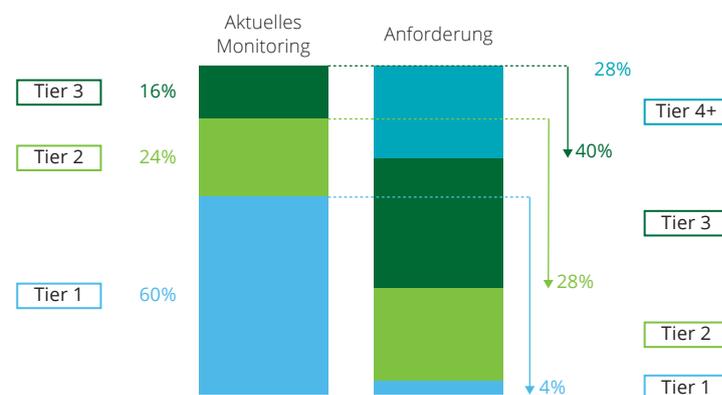
„Egal ob Tier 1 oder Tier 3, wir müssen in der Lage sein, jeden Winkel unserer Supply Chain zu überblicken, um den schwächsten Punkt zu erkennen.“

**Teilnehmer auf die Frage, wie weit das Lieferantennetzwerk sichtbar sein sollte**

Die Grundvoraussetzung einer erfolgreichen (= frühen) Risikoidentifikation ist die detaillierte Kenntnis über das eigene Lieferantennetzwerk. An diesem Startpunkt im Prozess des LRM herrscht gegenwärtig eine Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit in der deutschen Automobilindustrie: Aktuell beschränken sich zum Beispiel 60 Prozent der von uns Befragten auf die Beobachtung ihrer Tier-1-Zulieferer, wobei nur 4 Prozent angaben, dies auch als ausreichend zu erachten (s. Abb. 11).

Insgesamt scheint ein deutlich kleinerer Teil des Lieferantennetzwerkes beobachtet zu werden, als nach eigener Überzeugung eigentlich notwendig wäre. Als erforderlich wird mehrheitlich (68%) eine Sichtbarkeit bis Tier 3 bzw. noch darüber hinaus gesehen, wobei aktuell nur 16 Prozent ihr Lieferantennetzwerk bis Tier 3 beobachten (können).

**Abb. 11 – Sichtbarkeit des Lieferantennetzwerkes**



Hier unterscheidet sich die Automobilindustrie nicht wesentlich von der Gesamtindustrie. In einer Umfrage mit 504 Einkaufsleitern (CPOs) in 39 Ländern bemängelten 2018 insgesamt 65 Prozent eingeschränkte oder fehlende Transparenz über ihre Tier-1-Lieferanten hinaus, lediglich 6 Prozent der CPOs hatten volle Transparenz über die gesamte Wertschöpfungskette (The Deloitte Global CPO Survey 2018).

Die Diskrepanz zwischen formuliertem Ziel und aktueller Wirklichkeit ergibt sich aus der Schwierigkeit, die relevanten Sub-Lieferanten aus der hohen Anzahl der Tier-1- bis Tier-n-Lieferanten zu identifizieren. Dem inhärenten Risiko, dass Störungen bei Ersteren sich auf die eigene Wertschöpfung auswirken, wird auch durch die verstärkte Nutzung von Directed Parts begegnet.



# Geheimwaffe mit Potenzial: künstliche Intelligenz (KI) im Lieferantenrisikomanagement noch in den Kinderschuhen

## „KI ist der Game Changer.“

**Teilnehmer zur Frage, wie signifikant die Auswirkungen von KI sein werden**

Im Zeitalter von Big Data und künstlicher Intelligenz haben Tools zur Lieferantenbeobachtung das Potenzial, durch die Verbindung und Analyse vorhandener Lieferantendaten und un- sowie teilstrukturierter Datenquellen ein umfassenderes Bild des Zuliefernetzwerks zu bieten. Hierbei können potenzielle Risiken auch auf Basis historischer Daten erkannt werden, sodass insbesondere die Möglichkeiten zur Risikofrüherkennung deutlich ausgebaut werden können.

Bezüglich der allgemeinen Bedeutung von KI gibt es bei unseren Befragten eine sehr einhellige Meinung: Beinahe alle erwarten signifikante, also hohe (56%) oder sehr hohe (36%) Auswirkungen durch deren Einsatz (s. Abb. 12).

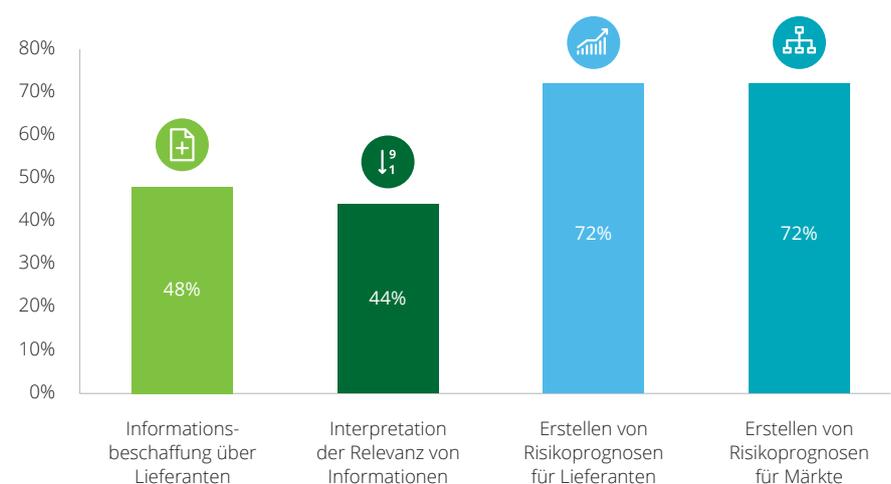
**Abb. 12 - Teilnehmer, die einen signifikanten Einfluss von KI erwarten**



92%

Ebenfalls große Übereinstimmung herrscht über die gegenwärtigen und zukünftigen Anwendungsgebiete von KI im Bereich des Lieferantenrisikomanagements. An erster Stelle steht dabei die Erstellung von Risikoprosen von Lieferanten und Märkten, gefolgt von der Informationsbeschaffung über Lieferanten und der Interpretation der für die Risikobeurteilung gesammelten Informationen hinsichtlich ihrer Relevanz (s. Abb. 13).

**Abb. 13 - Potenzial für KI im Lieferanten-Risikomanagement**



„Wenn ich Ihnen erzähle, dass wir jetzt schon KI nutzen, dann löse ich doch eine Lawine aus und verliere meine Wettbewerbsvorteile.“

**OEM zu Maßnahmen aufgrund von Lieferantenausfällen**

„KI ist im Lieferantenrisikomanagement durchaus ein Vorteil, insbesondere wenn man vor seinen Wettbewerbern Lieferanten identifiziert, die auszufallen drohen, und als Erster alternative Lieferanten oder alternative Logistik entwickelt und bindet.“

**Dr. Philipp Kinzler (Deloitte)**

Auch wenn große Übereinstimmung zu Nutzen und Anwendungsbereichen von KI im Lieferantenrisikomanagement herrscht, so setzen zwar 44 Prozent der Befragten KI bereits in der einen oder anderen Form ein, aber nur 4 Prozent im Zusammenhang mit ihrer Supply Chain und nur 3 Prozent

im Bereich des LRM. Insgesamt sind zwei Drittel der Anwender mit ihrer KI-basierten Software zufrieden. Für die Zukunft wird es daher spannend sein, die weiteren Entwicklungen im KI-Bereich für das Lieferantenrisikomanagement zu verfolgen bzw. (mit) zu gestalten.

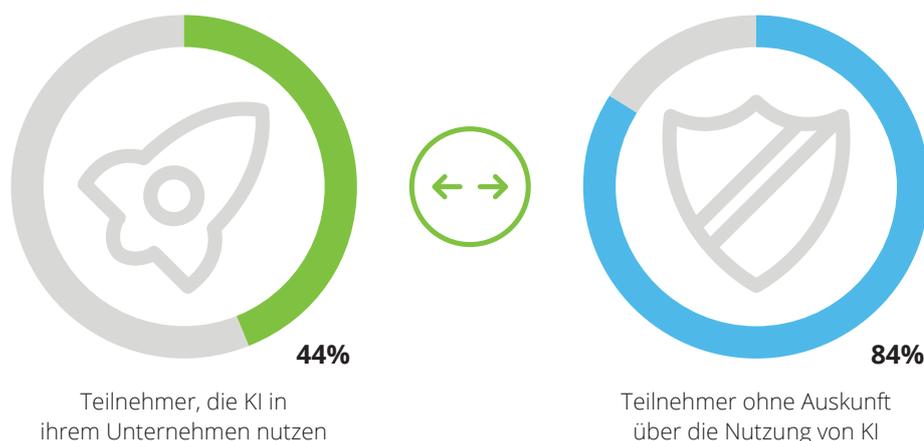
Über die vorgenannten Informationen hinaus wurden von dem größten Teil der befragten Experten (84%) keine weiterführenden Informationen hinsichtlich gegenwärtiger und zukünftiger Anwendung von KI-Tools gegeben (s. Abb. 14).

Die mangelnde Auskunft wird oft mit dem Hinweis auf die Vertraulichkeit dieser Informationen und den Schutz von Wettbewerbsvorteilen begründet. Denkbar ist auch, dass einige der Befragten beim Thema KI noch nicht so weit sind, wie sie sein möchten.

Die Anforderungen an ein KI-unterstütztes Lieferantenrisikomanagementsystem sind sehr hoch. Zu diesem Zeitpunkt gibt es noch keinen Standard für eine solche Lösung und das benötigte Know-how hinsichtlich KI-Algorithmen, Datenbanken, DSGVO-Konformität etc. ist für ein einzelnes Unternehmen oft schwer zu entwickeln.

Durch unsere Erfahrungen sowie entsprechende Experten in den jeweiligen Kernbereichen zur Entwicklung solcher Systeme entwickeln wir bei Deloitte momentan ein System, welches als KI-basiertes Lieferantenrisikomanagement auf die Bedürfnisse unserer Mandanten zugeschnitten sein wird, mit dem Ziel, potenzielle Risiko-Lieferanten frühzeitig zu identifizieren und Lieferketten sichtbar zu machen.

**Abb. 14 - Anwendung künstlicher Intelligenz**



# Erfolgsfaktoren bei Störfällen: flexible und erfahrene Krisenteams zur Behebung der Störursachen nur partiell auf Abruf vorhanden

Für ein effektives und zielgerichtetes Risikomanagement ist es wichtig, dass Unternehmen Tools und Prozesse etabliert und Kapazitäten geschaffen haben, um Lieferantenrisiken zu identifizieren. Im Fall von Störungen – denn diese wird es auch bei immer professionelleren Lieferantenrisikomanagementsystemen mit technisch immer versierteren Tools weiterhin geben – sollten Unternehmen weiterhin daran arbeiten, die akuten Auswirkungen dieser Störfälle zu minimieren.

Das folgende Beispiel zeigt jedoch, dass hier noch Nachholbedarf vorhanden ist: Ein OEM und ein Tier-1-Lieferant, die an unserer Befragung teilnahmen, erfuhren massive Störungen ihrer Lieferketten aufgrund von Lieferanten-Insolvenzen.

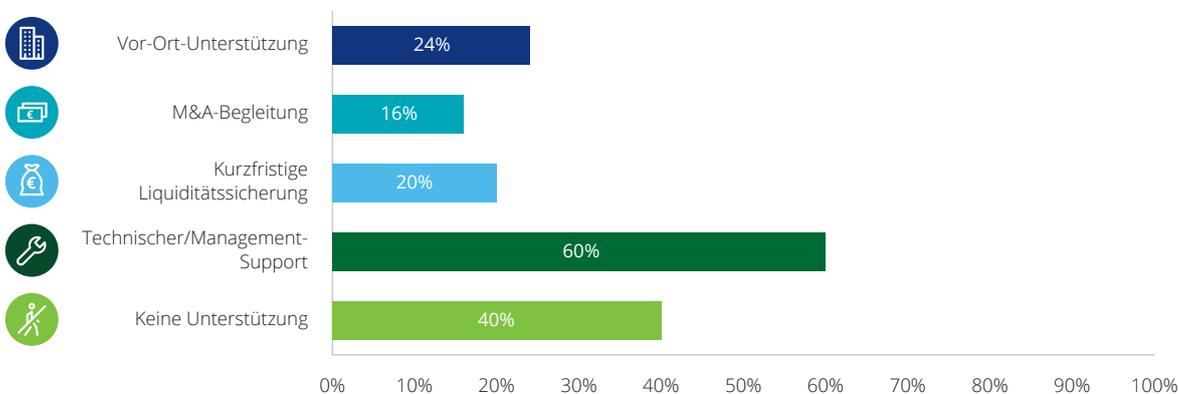
Übereinstimmend gaben beide an, dass sie von den Insolvenzen und den daraus resultierenden massiven Störungen überrascht wurden und sie grundsätzlich nicht darauf eingestellt seien, Lieferanten zu unterstützen, sondern diese zu ersetzen. Zusätzlich hindern wettbewerbsrechtliche Gründe den Tier-1-Teilnehmer daran, seine Kunden früher zu informieren, selbst wenn er von Insolvenzen seiner Lieferanten zu einem früheren Zeitpunkt erfahren würde.

Aus der zugrunde liegenden Befragung lässt sich erkennen, dass insbesondere die Störfallfolgenminimierung häufig unzureichend organisiert ist: Ist der Störfall eingetreten oder droht er einzutreten, folgt als Reaktion oft die Suche nach Alternativen,

40 Prozent schließen eine Unterstützung ihrer Lieferanten sogar kategorisch aus. Die Studienteilnehmer, die ihre Lieferanten unterstützen, geben hauptsächlich technische und/oder Management-Hilfeleistungen. Beinahe jedes vierte befragte Unternehmen gab an, Lieferanten im Krisenfall auch mit eigenem Personal zu unterstützen.

Nur für eine Minderheit sind Maßnahmen zur Sicherung der kurzfristigen Liquidität des Lieferanten in einem Maßnahmenplan enthalten. Zum Schutz der langfristigen Lieferfähigkeit begleitet ebenfalls nur eine Minderheit ihre Lieferanten im Bedarfsfall auch bei einem M&A-Prozess (s. Abb. 15).

**Abb. 15 – Unterstützung strauchelnder Lieferanten**



Hinsichtlich der Unterstützung eines Lieferanten im Krisenfall scheint eine Korrelation zur Größe eines Unternehmens zu bestehen. OEMs und große Tier 1 scheinen grundsätzlich eine höhere Bereitschaft als kleinere Marktakteure zu haben. Die Verfügbarkeit von Ressourcen ist mit großer Wahrscheinlichkeit ein Kriterium dafür, dass Maßnahmen zur Störfallminimierung nur von einer Minderheit angewendet werden können. Allerdings waren nicht alle größeren Akteure der Meinung, dass es sich hierbei um sinnvolle Maßnahmen handelt.

So verfügt nur die Hälfte der Teilnehmer, die auch ihr Lieferantennetzwerk beobachten, über ein dediziertes Krisenteam (s. Abb. 16).

**Abb. 16 – Teilnehmer, die über ein dediziertes Krisenteam verfügen**



„Wir haben Lieferschwierigkeiten und müssen unsere Fahrzeuge zwischenlagern. Was unternehmen wir? Wir formen wie immer ein Krisenteam, aber der Fokus ist, einen Ersatz für die Lieferanten zu suchen, anstatt diesen zu helfen.“

#### **OEM zu Maßnahmen aufgrund von Lieferantenausfällen**

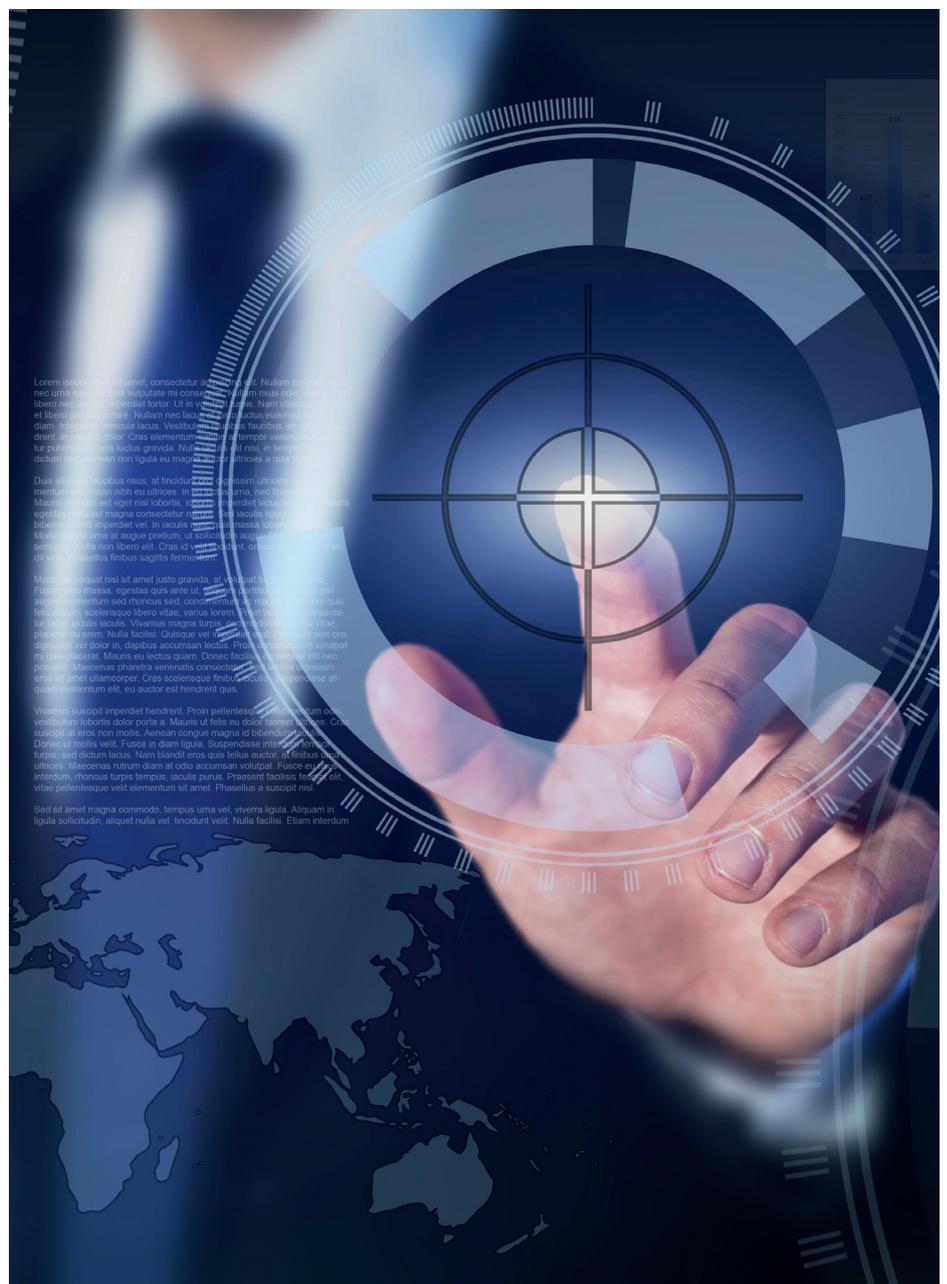
Das Bilden von Krisenteams zur Störfallminimierung ist nicht unüblich. Solche Teams bestehen meist aus geschulten und erfahrenen Mitarbeitern. Ihr Ziel ist, Störungen der Supply Chain schnell zu minimieren und die Auswirkungen auf die eigene Produktion gering zu halten. Oft wird über längere Zeit beim Lieferanten vor Ort agiert, um „direkten Zugriff“ (so weit wie möglich) zu haben und schnellere Erfolge erzielen zu können. Bei Einsätzen im Ausland verstärken sich Krisenteams zusätzlich mit lokalen Kollegen, welche die jeweilige Sprache verstehen und möglichst über Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten verfügen.

Nicht jedes Unternehmen kann die Ressourcen für ein solches Team im Krisenfall bereitstellen, allerdings können vorhandene Kapazitäten durch externe Spezialisten entsprechend zeitnah ergänzt und somit erfolgreich unterstützt werden.

# Fazit: weitere Professionalisierung des Lieferantenrisikomanagements, auch mit erfahrenen externen Partnern, oftmals notwendig

Die Automobilindustrie scheint zwar eine wachsende Bedrohung ihrer Lieferkette durch steigende Lieferantenrisiken zu erwarten, hält sich aber mit einem entsprechenden aktiven Management dieses Risikos eher noch zurück – obwohl die direkten Auswirkungen einer Störung der Lieferkette stark zugenommen haben und mittelfristig Wettbewerbsnachteile drohen könnten.

Durch die Implementierung eines modernen Lieferantenrisikomanagementsystems und den Zugriff auf erfahrene Ressourcen, die im Störfall schnell auch international agieren können, können die Lieferantenrisiken effizient kontrolliert und die Störfallauswirkungen entsprechend minimiert werden.



# Ihre Ansprechpartner



**Dr. Philipp Kinzler**

Partner  
Deloitte  
Financial Advisory  
Restructuring Services  
Tel: +49 (0)89 29036 6819  
pkinzler@deloitte.de



**Stephan Schulz**

Director  
Deloitte  
Financial Advisory  
Restructuring Services  
Tel: +49 (0)211 8772 3526  
steschulz@deloitte.de



**Univ.-Prof.  
Dr. Wolfgang H. Schulz**

Zeppelin Universität  
Friedrichshafen  
Lehrstuhl für Mobilität,  
Handel & Logistik  
Tel: +49 (0)7541 6009 1610  
wolfgang.schulz@zu.de



**Christina F. Edye**

Zeppelin Universität  
Friedrichshafen  
Lehrstuhl für Mobilität,  
Handel & Logistik  
Tel: +49 (0)7541 6009 1387  
christina.edye@zu.de

# Deloitte.

Die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH) nutzen Ihre personenbezogenen Daten (insbesondere Name, E-Mail-Adresse, Kontaktdaten etc.) im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer personenbezogenen Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen sowie ihre Berichtigung oder Löschung verlangen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für die rund 312.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.