

mpower

16. Sanierungskonferenz am IfUS Institut

Von der Krise zur Kontrolle: Präventive Restrukturierung und moderne Risikofrüherkennung

Am Beispiel Lieferantenmanagement



IHRE REFERENTEN

Dr. Moritz Diemer — Geschäftsführender Gesellschafter, Schwerpunkt Restrukturierung & Transformation



Schwerpunkt Restrukturierung und Transformation im industriellen Mittelstand

Fokus Automotive, Maschinen-/Anlagenbau, High-Tech-Unternehmen

Technologiepartnerschaften, Internationalisierung

Holger Duck — Partner, Schwerpunkt Lieferantenmanagement, Einkauf, Cost Engineering



Schwerpunkt Optimierung und Restrukturierung von Industrieunternehmen

Langjährige operative Linien-, Führungs- und Geschäftsführungserfahrung

Einführung und Aufbau Einkauf-/ Lieferantenmanagement,
Produktkostenoptimierung, Operations

AGENDA

Präventive Restrukturierung und moderne Risikofrüherkennung am Beispiel Lieferantenmanagement

01 Kurzvorstellung MPower

02 Risikofrüherkennung: Warum jetzt?

Regulatorischer Rahmen und Risikofrüherkennung: Planung versus Realität

03 Realitätscheck: Was ist das Problem?

Zahlen, Daten, Fakten und Risikofrüherkennung

04 Vom Reagieren zum Steuern: Was ist zu tun?

Moderne Risikofrüherkennung operationalisiert

05 Selbstcheck & Diskussion

Krisenfestigkeit von Unternehmen

01

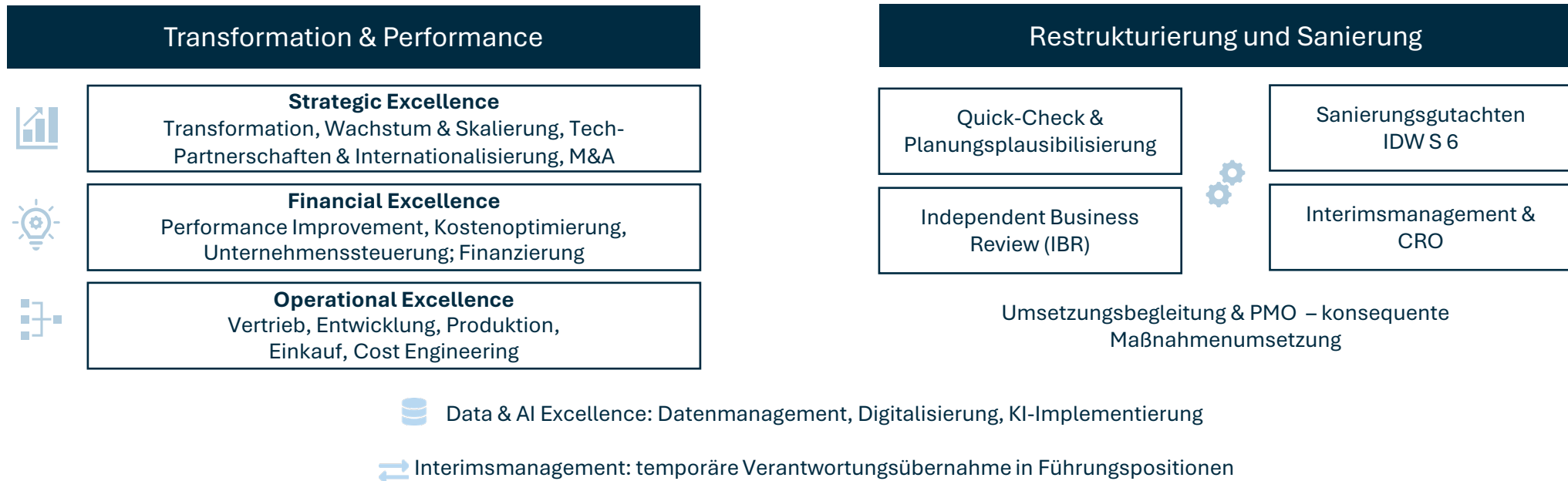
Kurzvorstellung MPower

Erfahren handeln. Effektiv umsetzen.

1. MPOWER KURZVORSTELLUNG

Seit über 25 Jahren ist MPower als umsetzungsorientierte Beratung darauf spezialisiert, Organisationen weiterzuentwickeln, zu transformieren und zu restrukturieren.

Leistungsportfolio



Fokus-Industrien



Kennzahlen



02

Risikofrüherkennung: Warum jetzt?

Regulatorischer Rahmen und Risikofrüherkennung: Planung versus Realität

2. RISIKOFRÜHERKENNUNG: WARUM JETZT?

Spätestens mit der Einführung von StaRUG ist Krisenfrüherkennung Pflicht – nicht Kür.

§ 1 StaRUG

Hauptanforderungen

Pflicht
zur **Krisenfrüherkennung** und
zum Krisenmanagement

Fokus auf **bestandsgefährdende
Entwicklungen**

Verantwortung liegt bei
der **Geschäftsleitung**

IDW S 16

Detaillierungen

Konkretisiert
die **Ausgestaltung** des
Frühwarnsystems

**Integrierte
Unternehmensplanung** mit klaren
Prämissen

Planungsprämissen als
Fundament

Konsequenz

Konkreter Handlungsdruck

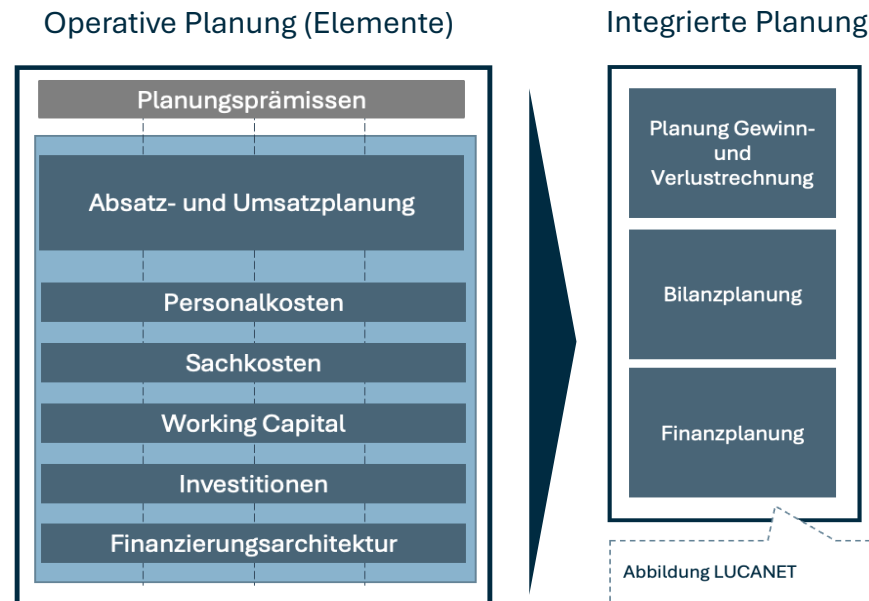
Erhöhte Anforderungen
an **Planung & Risikomanagement**

Etablierung eines **Systems zur
regelmäßigen Überprüfung und
Steuerung**

Persönliche **Haftungsrelevanz** bei
Versäumnissen

2. RISIKOFRÜHERKENNUNG: WARUM JETZT?

Die integrierte Unternehmensplanung ist Kernbestandteil eines modernen Risikofrüherkennungssystems – und setzt stabile Prämissen voraus.



3,7 Jahre Ø Abstand zwischen Störungen > 1 Monat

+38 % Störungseignisse 2024 ggü. Vorjahr

83 % simulieren Risiken nicht auf fortgeschrittenem Niveau



- Die Unternehmensplanungen unterstellen Stabilität als Normalfall – und Störungen als Ausnahme.
- Basis bilden hierbei häufig historische Daten und Entwicklungen.
- Aktuelle und absehbare (oder auch nicht absehbare) Entwicklungen spielen dabei häufig nur eine unzureichende Rolle.

2. RISIKOFRÜHERKENNUNG: WARUM JETZT?

“

„Die größte Gefahr in Zeiten der Turbulenz ist nicht die Turbulenz selbst, sondern nach der Logik von gestern zu handeln.“

— Peter F. Drucker

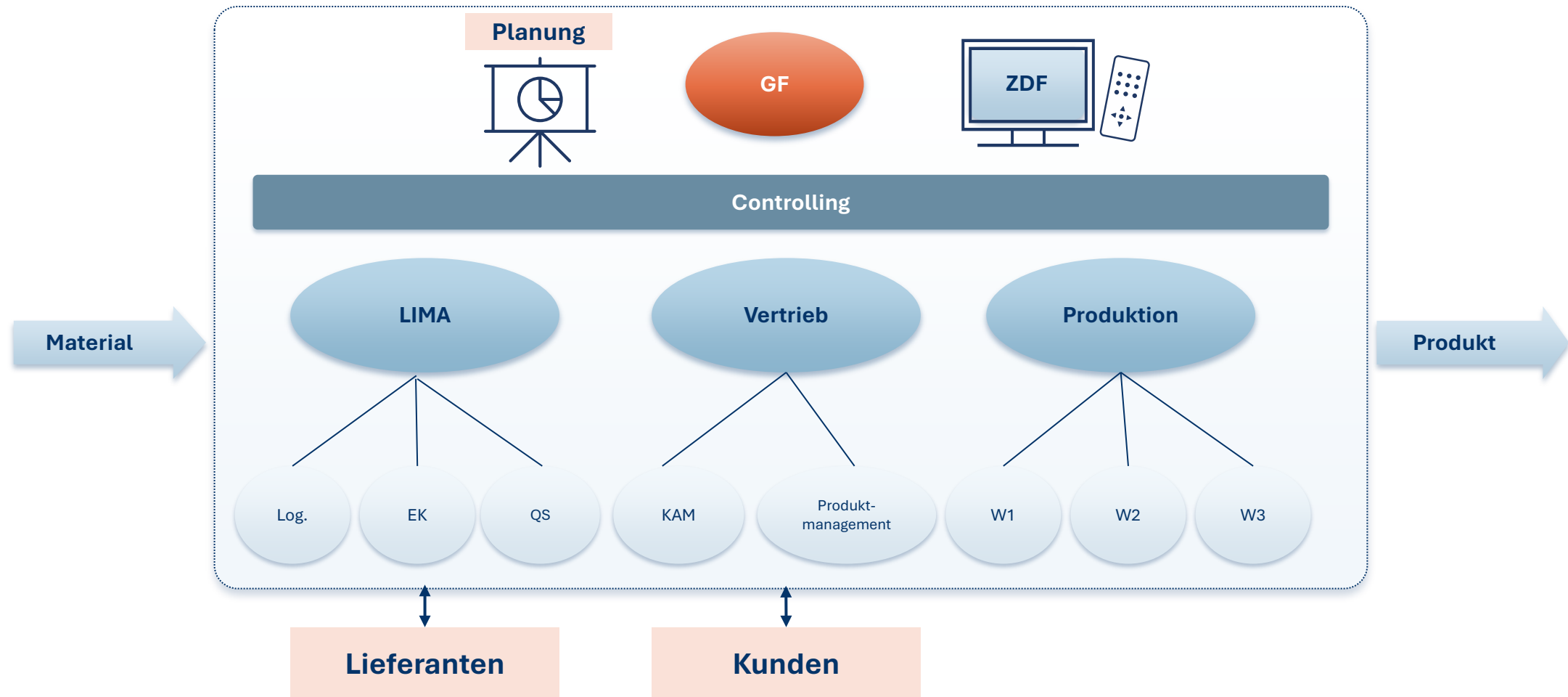
03

Realitätscheck: Was ist das Problem?

Aktuelle Zahlen, Daten, Fakten und Risikofrüherkennung vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen

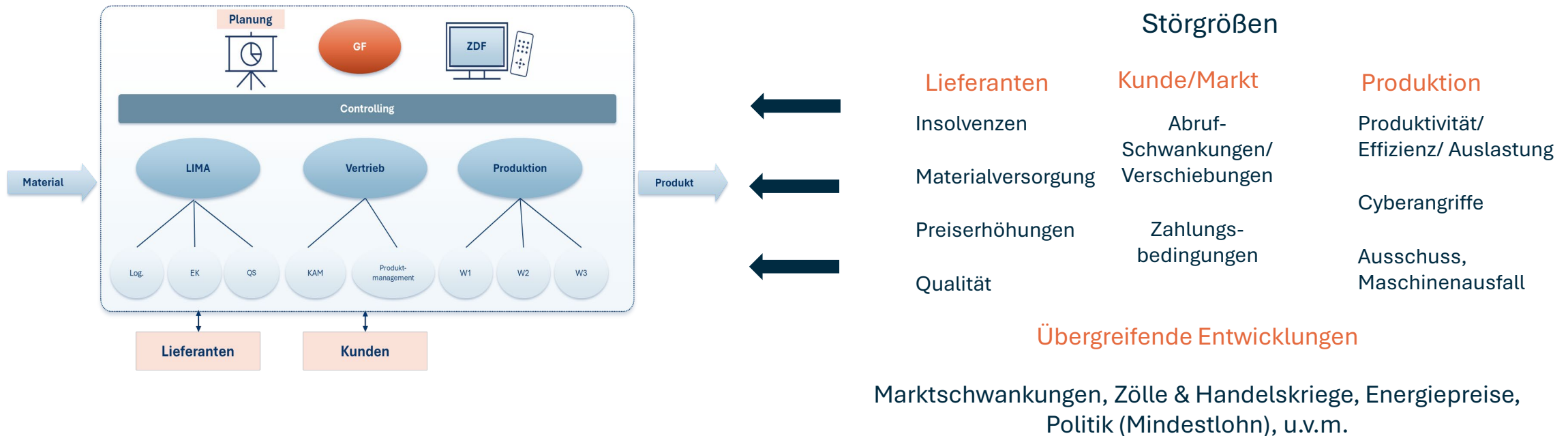
3. REALITÄTSCHECK: WAS IST DAS PROBLEM?

Das Management agiert auf Basis bereitgestellter Daten aus den verschiedenen Bereichen und nutzt diese zur Steuerung des Unternehmens.



3. REALITÄTSCHECK: WAS IST DAS PROBLEM?

Die externen Störgrößen haben in den letzten Jahren stark zugenommen und erfordern deutlich schnellere Reaktionen und Handeln.



Konsequenz: viele kritische, neue externe Störgrößen kommen aus den Bereichen Lieferanten und Kunden - genau dort setzt moderne Risikofrüherkennung an.

3. Realitätscheck: Was ist das Problem?

88 %

Supply-Chain-Executives sind über geopolitische Risiken besorgt – und 88 % sorgen sich konkret um die finanzielle Stabilität ihrer Lieferanten.

04

Vom Reagieren zum Steuern: Was ist zu tun?

*Moderne Risikofrüherkennung operationalisiert – das Beispiel
Lieferantenmanagement*

4. VOM REAGIEREN ZUM STEuern: WAS IST ZU TUN?

Vom Blindflug zum aktiven Risiko-Steuerungscockpit: Das Beispiel Lieferantenmanagement

Auswahl & Bewertung

Frühzeitige Auswahl von Lieferanten und transparente Bewertungslogik

- Strategische u. operative Lieferantenauswahl
- Einheitliche Kriterienfestlegung nach:
 - Einkauf
 - Qualität
 - Logistik
 - Technologie
- Lieferantenbewertung
- Risikoanalyse

Sensorik/KPIs

Prävention durch eine kontinuierliche Bewertung der Lieferantenleistung

- Kontinuierliche Messung der Lieferantenleistung
- Methodik zur präventiven Erkennung von Abweichungen
- Interne und externe Kommunikation des Status quo und Trend

Integration/Entwicklung

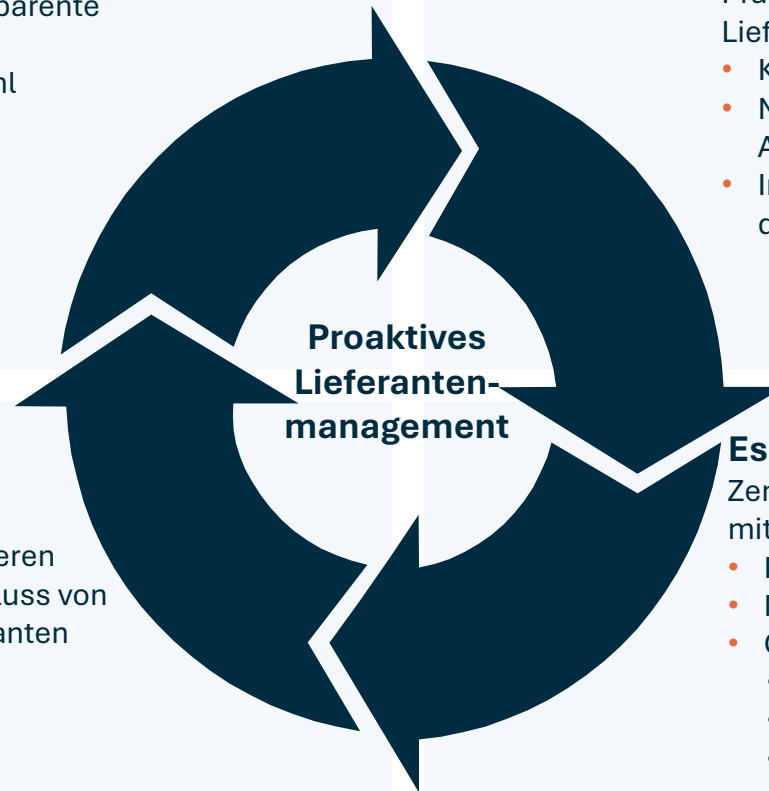
Entwicklung u. standardisierte Integration von Lieferanten

- Entwicklungspotential gemeinsam identifizieren
- Zielvereinbarung mit Lieferanten und Abschluss von Rahmenverträgen mit (strategischen) Lieferanten
- Kennzahlenreporting
- Integration des Lieferanten in den PEP
- Zusammenarbeit intensivieren
- Entwicklung zum strategischen Lieferanten

Eskalation

Zentral koordinierte und linienübergreifende Steuerung mit definierten Eskalationsstufen

- Prozess ist kommuniziert
- Maßnahmen werden fortlaufend überprüft
- Gremium entscheidet gemäß Eskalationsstufen:
 - Kommunikation und Analyse der Abweichung
 - Gespräch mit Lieferanten im Einkauf
 - Vor-Ort-Bewertung Lieferant und Entwicklung
 - Lieferantenwechsel



4. VOM REAGIEREN ZUM STEuern: WAS IST ZU TUN?

Eine grobe Übersicht der Sensoren am Beispiel des Lieferantenmanagement.

Logistik	Technologie	Qualität	Einkauf
Anlieferqualität • Verpackung, Beschriftung • Transportschaden • Dokumentation • Lieferschein Liefertreue Lieferant • Termin • Menge • Trend	Kompetenz • Techn. „Kompetenzbreite“ und „-tiefe“ • Bereitschaft zur gemeinsamen Produktentwicklung / Entwicklungspartnerschaft • funktionale Ausschreibungen • Abarbeitung von Änderungen Flexibilität • Flexibilität für kurzfristige Änderungen • Reaktionszeit • Weltweiter Support	Teilequalität • QS-Auditergebnis • Normen/Zertifizierungen • Fehlerhafte Teile (QM, RF, QM-Trend) • Falschlieferungen Nachhaltigkeit • ISO 14001, 50001 • Auditergebnis Managementsystem Termintreue • Termin und Menge Kommunikation • Maßnahmenumsetzung • Reaktion/Kooperation • IT und -Störungen	Marktübersicht • Preis Benchmark • Preistrend und Mehrpreisforderungen • Kostentransparenz • Zahlungsverhalten • Allg. Finanzsituation (Kredite, Insolvenzen,...) Verträge • Einsatz Rahmenverträge • Einhaltung von Vereinbarungen Lieferanten Bewertung, • Kapazität/Auslastung • Kapa, Abkündigungen • Vor-Lieferantencontrolling

4. VOM REAGIEREN ZUM STEuern: WAS IST ZU TUN?

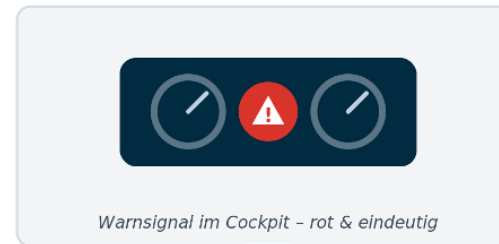
Moderne Risikofrüherkennung benötigt ein unternehmensweites Sensorset und klar definierte Reaktionen auf Abweichungen.

Systematik

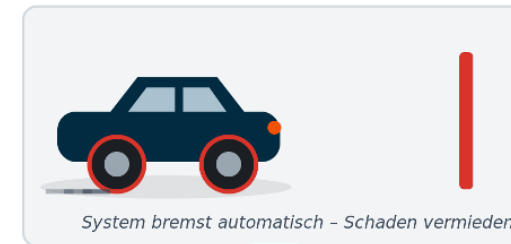
1 Erkennungssystem



2 Bewertung



3 Aktion



Anwendung

Sensorik

- Richtige Auswahl der internen Sensoren und Prüfung der Datenqualität
- Interne & externe Signale an jeder (kritischen) Eingangsgröße aufnehmen
- Präventive Auslegung der Systeme und Sensorik

Transparenz

- Risiken sind transparent sichtbar im Cockpit
- Definition eines klaren und nachvollziehbaren KPI-Sets
- Klare Schwellwerte & Eskalationslevel

Reaktion

- Vom Signal zur Maßnahme – das automatisierte, proaktive Handeln
- Eskalationsmechanismen
- Klare Verantwortlichkeiten
- Zentrale Verantwortung
- Absicherung & Controlling
- Maßnahmenverfolgung

05

Selbstcheck & Diskussion

Krisenfestigkeit von Unternehmen

5. SELBSTCHECK & DISKUSSION

**Von der Krise zur Kontrolle:
Die Aktivitäten und Systeme im Unternehmen müssen auf Prävention
ausgerichtet sein und auf aktuellen Daten basieren.**

Erfolgsfaktoren in der Operationalisierung der Risikofrüherkennung



Definition eines **Zielbildes mit Zielgrößen** (Strukturen, Prozesse, Daten) in Übereinstimmung mit den Planungsprämissen.



Auswahl der **richtigen Sensoren und Kennzahlen** inkl. Sicherstellung der **Datenquellen und -aktualität** (inkl. möglichst mit einer **automatisierten Auswertung**).



Festlegung **klarer Verantwortlichkeiten** sowie Etablierung eines rollierenden Prozesses zur **Überwachung** mit regelmäßigen Soll-/Ist-Abgleich.



Definition und Umsetzung einer **Eskalations-Pyramide** und definierten **Gegenmaßnahmen**.

5. SELBSTCHECK & DISKUSSION

Wie werden Daten bei Ihnen im Unternehmen aufbereitet und mit Abweichungen umgegangen? Wie bewerten Sie die folgenden Fragen?

Selbstcheck und Leitfragen

Allgemeines:

1. Inwieweit und mit welcher Frequenz werden aktuelle Daten, Informationen sowie Ereignisse in den Planungen inkl. Soll-/Ist-Überprüfung berücksichtigt? Ist ein Anspannungsgrad der Ziele in der Planung berücksichtigt?
2. Welche Sensoren werden derzeit im Unternehmen ausgelesen und werden diese auch in der Planung verwendet/überprüft? Was geschieht automatisiert, was manuell und was ist stark subjektiv geprägt?
3. Ist der Gesamtzusammenhang der Daten konsistent und überprüft (kann das Controlling die Zusammensetzung nachvollziehen)?
4. Sind klare Eskalations- und Verantwortungsstufen definiert? Wie schnell kann reagiert werden und kann eine Fehlinterpretation ausgeschlossen werden?

Lieferantenmanagement (ergänzend):

1. Wie werden Abweichungen erkannt und Maßnahmen zur Entwicklung generiert und (ganzheitlich) verfolgt?
2. Sind die wichtigsten Regeln zur Zusammenarbeit mit dem Lieferanten besprochen und vereinbart (Rahmenvertrag mit strategischem Lieferanten)?

Lassen Sie uns sprechen.

Dr. Moritz Diemer · Geschäftsführender Gesellschafter

Holger Duck · Partner

MPower GmbH Unternehmensberater

Ludwigstraße 11, 80539 München

+49 89 46096-199 · www.mpower.de