

BUSINESS INSIGHTS

NEWS

04/2022



Chancen des Lieferkettengesetzes durch Planungsprozesse frühzeitig erkennen

Dr. Birgit Breitschuh, Oliver Wight und Jochen Rahm, PROMATIS Gruppe, Ettlingen (TechnologieRegion Karlsruhe)

Die Kurzsicht des strategischen Einkaufs hat über Jahre hinweg zu einem Blindflug geführt – ist der Zuliefermarkt doch oftmals eine Black Box. Wen wundert da die Notwendigkeit eines Lieferkettengesetzes, in dessen Fokus nun der weltweite Schutz der Arbeitnehmer und der Umwelt steht, um einen gesetzlichen Rahmen für die Sorgfaltspflicht entlang der globalen Lieferkette zu schaffen. Für Unternehmen führt das zukünftig zu neuen Pflichten, denn Lieferanten müssen auf die Einhaltung sozialer und ökologischer Mindeststandards überprüft werden. Welche Herausforderungen sich konkret für Unternehmen hieraus ergeben und warum gerade Planungsprozesse eine wichtige Rolle dabei spielen, erläutert der vorliegende Beitrag.

Beim Lieferkettengesetz stehen in erster Linie die Themen Menschenrechte und Nachhaltigkeit im Fokus. Laut einer Studie für das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung ist gerade in Deutschland die Relevanz besonders spürbar, denn deutsche Wertschöpfungsketten nehmen eine elementare Rolle ein. Nach Schätzung des Global Slavery Index ist Deutschland unter den G20-Staaten der drittgrößte Importeur (hinter den USA und Japan) von „Hochrisiko-Waren“ und bezieht Waren im Wert von 29,6 Mrd. US-Dollar [1].

Wenn wir auf die Historie des Lieferkettengesetzes zurückblicken, stellen wir fest, dass bereits im Dezember 2016 ein Nationaler Aktionsplan „Wirtschaft und Menschenrechte“ verabschiedet wurde und man über mehrere Jahre auf freiwilliges Engagement der Unternehmen vertraute [2]. Im Zuge eines unabhängigen Monitoring-Verfahrens wurde nach der Validierung im Jahr 2020 dann deutlich, dass weniger als 20 % der deutschen Unternehmen den Plan in die Tat umgesetzt hatten und somit die freiwillige Einhaltung nicht zum Erfolg geführt hat. Denn eines ist klar, die Realisierung der Anforderungen führt zu Verschiebungen in puncto Lieferantenauswahl. Die Auswahl eines anderen Produkts sowie Lieferanten führt letztendlich zur Verzerrung des Wettbewerbs. Mit der Verabschiedung des Lieferkettengesetzes am 11. Juni 2021 soll nun

eine einheitliche Basis geschaffen und somit die Balance des Wettbewerbs wiederhergestellt werden. Für die Umsetzung wurde ein Stufenplan verabschiedet. Ab 2023 sind alle Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeiter davon tangiert – diese Stufe betrifft Stand heute ca. 900 Unternehmen in Deutschland. Ab dem Jahr 2024 werden die Maßnahmen des Lieferkettengesetzes dann für alle Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl >1.000 relevant (ca. 4.800 Unternehmen in Deutschland). Nicht zu vernachlässigen ist an dieser Stelle, dass die Anzahl an Zeitarbeitskräften in dem Zusammenhang ebenfalls eine wichtige Rolle spielt.

Somit sollen nun die Pflichten durch die Unternehmen in ihrem eigenen Geschäftsbereich sowie gegenüber ihren unmittelbaren Zulieferern umgesetzt werden. Mittelbare Zulieferer müssen ebenfalls mit einbezogen werden, sobald das Unternehmen von Menschenrechtsverletzungen auf dieser Ebene „substantiierte Kenntnis“ erhält.

Gesetzliche Grundlagen und Inhalt

Das Gesetz bringt weitreichende neue Pflichten für die Geschäftsleitungen betroffener Unternehmen mit sich: Ein zentrales Erfordernis des Gesetzes ist die Durchführung einer Risikoanalyse als notwendige Voraussetzung für die Implementierung eines angemessenen und wirksamen Risikomanagementsystems mit dem Ziel, menschenrechtliche und umweltbe-

zogene Risiken sowie die Verletzung geschützter Rechtspositionen entlang ihrer Lieferketten zu identifizieren, zu verhindern, zu beenden oder zumindest ihr Ausmaß zu minimieren. Darüber hinaus verpflichtet das Lieferkettengesetz zur Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens im Unternehmen, das Hinweise auf Risiken und Rechtsverletzungen ermöglicht und damit letztlich die Verpflichtung zu einem Hinweisgebersystem gleichkommt. Hieraus ergeben sich konkret diese vier Aufgaben:

- Risiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette identifizieren und bewerten
- Gezielte Gegenmaßnahmen einleiten, um diese Risiken zu minimieren
- Eingeleitete Kontrollmaßnahmen regelmäßig überwachen (eventuell ist Nachjustieren notwendig)
- Kommunikation, Dokumentation und Berichterstattung

Zwiespalt in der Lieferkette

Die Sorgfaltspflichten der Unternehmen erstrecken sich grundsätzlich auf die gesamte Lieferkette – vom Rohstoff bis zum fertigen Verkaufsprodukt. Viele unserer Kunden haben sich bereits damit auseinandergesetzt und beispielsweise ein Statement abgegeben und somit Verantwortung bei der Auswahl und dem Anbau von Rohstoffen übernommen. Das daraus entstandene Ver-

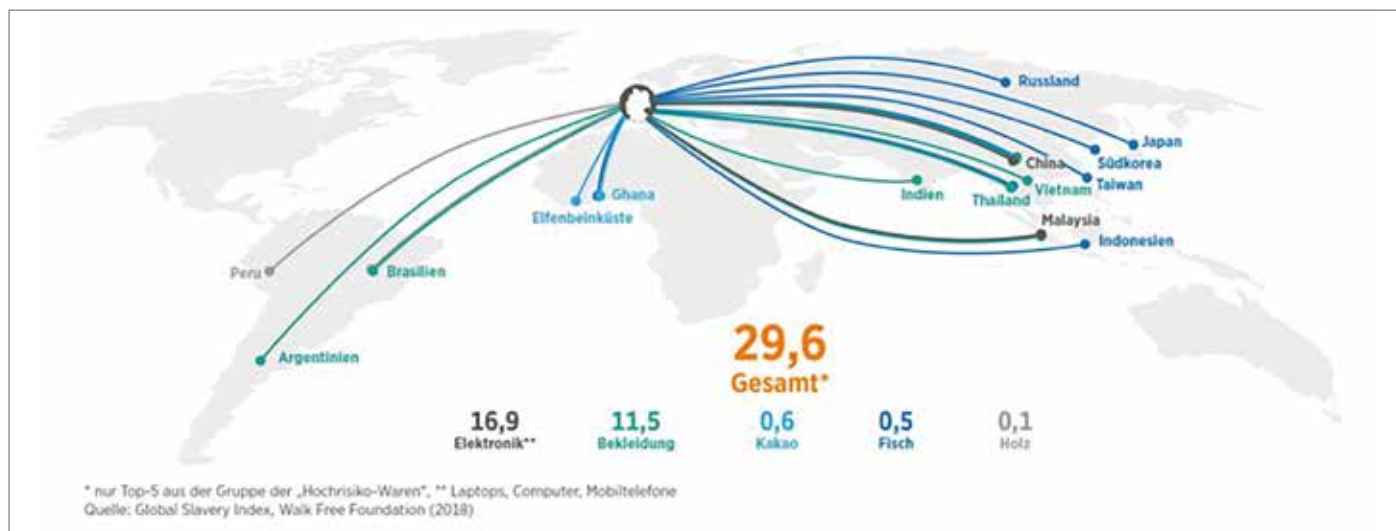


Abbildung 1: Deutsche Lieferketten [Quelle: Global Slavery Index, Walk Free Foundation (2018)]

trauen zum Lieferanten verschafft den Unternehmen einen enormen Wettbewerbsvorteil. In dem Zwiespalt, der sich allerdings hieraus ergibt, gilt es im Endeffekt die Balance zwischen den externen Anforderungen und der Antwort, die man darauf gibt, zu finden. So existieren beim Konsumenten ein erwarteter Kundenlieferservice und ein hoher Anspruch an die Zuverlässigkeit und Liefertreue, damit einhergehend sind bestimmte Erwartungen an den Preis verbunden. Dabei stellt sich die Frage, ob immer der günstige Preis oder der richtige Preis angemessen ist. Dahinter verbirgt sich das Austarieren des gebundenen Kapitals im Unternehmen im Hinblick auf die Bestände und die langen Lieferzeiten. Um diesen Zwiespalt der Lieferkette anzugehen, müssen Prioritäten im Unternehmen gesetzt werden und genau das ist der Link zur Strategie. Wie will ich mich aufstellen, um die richtige Antwort zu geben? Was sind die Anforderungen meiner Kunden, was ist der Anspruch für mein Unternehmen? Um eine effiziente Antwort zu geben, ist eine strategische Ausrichtung unabkömmlich. Am Beispiel des Preises heißt das, auch Gesichtspunkte der Effizienz und Automatisierung ins Spiel zu bringen. Ebenso hängen Reaktionsfähigkeit und Marktausrichtung mit der Lieferanten- und Distributionsstrategie zusammen, aber auch in Bezug auf Service und Qualität kann durch die Gestaltung des Liefernetzwerks eine Optimierung erfolgen.

Wenn allerdings Flexibilität und Agilität im Unternehmen im Fokus stehen, stellt sich die Frage nach der Ausrichtung der Wettbewerbsstruktur, um Vermögenswert und Betriebskapital im Auge zu behalten.

Strategisches Netzwerkdesign mit handhabbarer Komplexität des Liefernetzwerks

Angesichts der Sorgfaltspflichten ist das strategische Design von Lieferkettennetzwerken extrem entscheidend und zu einer der wichtigsten Aufgaben im Unternehmen geworden. Viele Unternehmen haben bereits eine globale Management-Verantwortung für die Supply Chain innerhalb ihrer Organisation eingerichtet. Doch nur eine moderne strategische Netzwerkgestaltung kann sicherstellen, dass eine Lieferkette die Geschäftsstrategie wirklich unterstützt und zu Wettbewerbsvorteilen führen kann. Zunächst stellt sich daher die Frage nach der Gestaltung des heutigen Netzwerks und die Sicherstellung der Transparenz durch die gesamte Wertschöpfungskette. Für die effiziente und gesteuerte Unternehmensentwicklung zur Umsetzung der Strategie ist ebenfalls eine Vorausschau wichtig: Welche Marktveränderungen finden statt? Wie wollen wir als Unternehmen darauf antworten? Wie verändern wir unser Angebot und wie verhält sich die Nachfrage? Was sind die zukünftigen Bedürfnisse unserer Kunden? Welche Anforderungen und Regularien sind davon betroffen und werden sich ändern? Wie bauen wir unseren Wettbewerbsvorteil aus? Auf all diese Fragen gilt es zukünftig die strategische Antwort parat zu haben und darauf vorbereitet zu sein. Hierfür benötigt jedes Unternehmen, egal in welcher Größe, eine **formale Planungsarchitektur**, um Effizienz und Klarheit zu schaffen und gemeinsam mit den jeweiligen Verantwortlichen der gesamten Organisationshierarchie die Zukunft zu steuern.

Integrated Business Planning (IBP) nimmt dabei eine Schlüsselfunktion ein, die auf eine effektive Entscheidungsfindung abzielt und vom Führungsteam geleitet wird. So ermöglicht IBP der Geschäftsleitung, das gesamte Unternehmen über einen Zeitraum von 36 Monaten zu planen und zu verwalten. Es werden jeden Monat strategische und taktische Pläne erneut abgestimmt und – wenn Änderungen auftreten – notwendige Entscheidungen getroffen sowie kritische Ressourcen wie Mitarbeiter, Inventar, Materialien, Zeit und Geld zugewiesen, um Kunden auf die rentabelste Weise auch in der Zukunft zufriedenzustellen. Der Prozess der Integrierten Taktischen Planung (ITP) hilft dabei, die Reaktion auf tägliche und wöchentliche Änderungen im Alltag zu optimieren, mit dem Ziel, dem IBP-Plan – soweit es geht – treu zu bleiben und daraus zu lernen, um zukünftig besser gewappnet zu sein. So operiert der ITP innerhalb des kurzfristigen Horizonts, im „Planungszeitfenster“, in dem sich der Schwerpunkt von der Planung auf die effektive Ausführung des vereinbarten Plans verlagert, da die Möglichkeiten, kosten- und ressourceneffizient zu antworten, jetzt begrenzt sind. Die Integrierte Taktische Planung ergänzt folglich die Integrierte Unternehmensplanung (IBP), die sich auf den mittel- bis langfristigen Planungshorizont konzentriert.

Transparenz durch einen monatlichen Planungsprozess

Durch die verschiedenen Organisationsstufen und Fokusbereiche kann demnach sichergestellt werden, dass Änderungen in

der Zukunft frühzeitig identifiziert und eine Antwort darauf schon proaktiv generiert werden kann. Das geht weit über den Prozess des klassischen Sales and Operations Planning (S & OP) hinaus und ist ein weit vorausschauendes Prozedere zur Umsetzung der Strategien unter Berücksichtigung aller Unternehmensbereiche. So kann das gesamte Führungsteam durch die monatlichen IBP-Zyklen gezielt auf Änderungen und Unsicherheiten im Markt antworten; das Team baut kontinuierlich, strukturiert und ganzheitlich sein gegenseitiges Verständnis der aktuellen Geschäftsentwicklung und der mittelfristigen Aussichten aus. Dies ermöglicht allen Funktionsverantwortlichen zusammenzuarbeiten, um frühzeitig ein Bewusstsein und eine Übereinkunft für die erwarteten Geschäftsszenarien zu schaffen. Im Rahmen des IBP-Prozesses können dann entsprechende Reaktionen des Unternehmens geplant werden. Die Ergebnisse dieser verschiedenen unternehmensweiten Planungsdiskussionen finden auf einem relevanten Aggregationslevel statt und werden in den Dimensionen „Volumen, Wert und Ressourcen“ gemeinsam abgewogen. Der Prozess liefert also globale Geschäftsprognosen – abgestimmt und realistisch. Der monatlich validierte und verbesserte IBP-Plan liefert die Basis für den Budgetzyklus. Das ist wichtig für eine dauerhafte Zuverlässigkeit und Konsistenz der Prognosen und vermeidet Überraschungen, die in einem isolierten jährlichen Planungsprozess sonst auftreten. Viele unserer Kunden haben durch IBP frühzeitig auf das vor einem Jahr vorhergesehene Risiko der heutigen Lieferengpässe und Transport-schwierigkeiten reagiert und bewusste Entscheidungen getroffen, wie beispielsweise alternative, lokale Lieferanten oder höhere Materialbestände aufgebaut. So konnten sie ihre Materialverfügbarkeit heute sicherstellen – ohne Produktionsausfälle oder höhere Transportkosten.

Vielen Kunden hat in dem Zuge die Nutzung der Szenarioplanung geholfen. Diese dynamische Herangehensweise an den Umgang mit Ungewissheit verschafft denjenigen, die sie effektiv anwenden, einen Wettbewerbsvorteil und ermöglicht, dass Planung und Entscheidungsfindung gedeihen und geschäftlicher Erfolg erzielt werden kann. Sobald eine Organisation das „wahrscheinlichste Ergebnis“ ermittelt hat, kann sie damit beginnen, die Bereiche zu identifizieren und zu verwalten, in denen

Ungewissheit besteht. Diese werden als „Chancen“ und „Unsicherheiten“ bezeichnet. Damit die Szenarioplanung effektiv funktioniert, ist eine robuste Fähigkeit erforderlich, um diese Vorteile (Chancen) und Nachteile (Unsicherheiten) zu erfassen, so dass die verschiedenen Szenarien verwaltet werden können. Selten ist ein Szenario eine eindimensionale Betrachtung, stattdessen ist es eine multifunktionale und facettenreiche Geschäftsreaktion auf Ungewissheit.

Lieferantenbewertung – Oracle Supplier Qualification Management

In Ergänzung zu den Planungsprozessen stehen Unternehmen vor der Frage, welche Technologien nun konkret bei der Einhaltung der Sorgfaltspflichten unterstützen können. Gerade die Anforderungen an die Auswahl der Lieferanten hat sich im Zuge des Lieferkettengesetzes grundlegend geändert, so fordert es von den Unternehmen weitaus mehr als nur das Zusammenführen der Zulieferer. Aufdecken von Risiken, Chancen und Unsicherheiten sowie die daraus abgeleiteten Maßnahmen mit einem umfassenden Berichtswesen sind notwendig, um gesetzeskonform zu agieren. Die Lösung liegt in einem Qualifizierungsmanagementsystem, das die Compliance von Lieferanten, die Datengenauigkeit und die Transparenz verbessert. Oracle Supplier Qualification Management Cloud bietet in diesem kontinuierlichen Qualifizierungsprozess der Lieferanten die notwendigen Funktionen. Die Komplettlösung umfasst das Management der Qualifikationen und Fähigkeiten, einschließlich des Monitorings zur Einhaltung der Unternehmensrichtlinien und der erforderlichen Dokumentation. Die Realisierung dieser komplexen Aufgaben erfolgt mittels einer intelligenten Abfrage. In einer Bibliothek stehen aufeinander abgestimmte Fragenkataloge zur Verfügung, die auf die spezifischen Bewertungsziele und -kriterien der Lieferanten abgestimmt sind. Bewertungen erfolgen auf Grundlage definierter Kriterien und werden automatisiert verarbeitet, so werden beispielsweise bei Ermittlung von Risiken entsprechende Benachrichtigungsprozesse angestoßen. Auch die Prüfung von Gültigkeitszeiträumen und Hinweise für Verbesserungen laufen im System automatisiert ab. Somit stehen immer die aktuellsten Informationen bezüglich der Lieferanten bereit inklusive des Qualifizierungsstatus. Dies sorgt für die

notwendige Transparenz, Minimierung der Risiken und Sicherheit hinsichtlich eines gesetzeskonformen Lieferkettenprozesses. Daraus ergeben sich folgende Vorteile:

- Alle Aktivitäten zur Qualifizierung werden digital erfasst und sind jederzeit einsehbar
- Nur qualifizierte Lieferanten werden aufgenommen
- Digitale Bewertung im Rahmen des Qualifizierungsprozesses
- Bestätigung der Lieferanten durch vertraglich verbindliche Zusagen

Use Cases in Oracle Fusion Cloud

Kontinuierliche Veränderung erfordert kontinuierliche Innovation. Die folgenden Szenarien verdeutlichen, wie die aktuelle Enterprise-Resource-Planning-Anwendung von Oracle dazu beiträgt, Risiken zu identifizieren und zu minimieren:

- **Verträge mit neuen Lieferanten einrichten oder bestehende erneuern**
In Oracle Fusion (Procurement) Contracts Cloud können Verträge in einem vollständig durchsuchbaren Repository verwaltet und geändert werden, etwa um neue Klauseln und Leistungen (wie die Bestätigung der Einhaltung von Menschenrechten) hinzuzufügen und die Leistungen zu verfolgen.
- **Lieferanten kontaktieren**
Mit der Oracle Fusion Supplier Qualification Management Cloud können Lieferanten kontaktiert werden, um sie online zu informieren und Informationen von ihnen abzurufen, um sie beispielsweise über anstehende Vertragsänderungen zu informieren oder um Beiträge zu bitten.
- **Definition von Regelwerken zur Lieferantenqualifizierung**
Oracle Fusion Supplier Qualification Management Cloud & Fusion Cloud Sourcing ermöglichen, auf Antworten/Fragen basierende Regeln zu erstellen, um Lieferanten zu klassifizieren und zu bestimmen, zum Beispiel um für ein bestimmtes Produkt den Lieferanten auszuwählen, der die Menschenrechte am besten einhält.
- **Integration von Zertifikatdatenbanken**
Oracle Integration Cloud ermöglicht, strukturierte Informationen über Artikel (zum Beispiel TÜV-Blacklist) oder Lieferanten aus öffentlichen Daten-

quellen abzurufen und mit Anwendungsstammdaten abzugleichen, um sie zu klassifizieren, beispielsweise Artikel auf Basis der GTIN (Global Trade Item Number) oder Lieferanten auf Basis der Umsatzsteuer-ID.

Wie erfülle ich die Anforderungen an die Dokumentationspflicht?

Was in den Softwaresystemen passiert, ist im Detail gut dokumentiert und nachvollziehbar. Allerdings stellt für Unternehmen häufig die Dokumentation ihrer Geschäftsprozesse eine Herausforderung dar. Mit dem Horus Business Modeler können die Anforderungen der Dokumentation und Beschreibung der Verfahren sehr gut durchgeführt werden. Die Prozesse werden in Form von Ablaufmodellen durch Aktivitäten und Objektflüsse abgebildet. So werden die Geschäftsprozesse in einzelne notwendige Schritte (Aktivitäten) unterteilt und auf unterschiedlichen

Hierarchiestufen verfeinert. Die für die Durchführung einer Aktivität notwendigen Voraussetzungen und aus ihrer Ausführung resultierenden Ergebnisse werden durch Objektspeicher dargestellt. Durch die Zuordnung von verschiedenen Modelltypen und Dokumenten können die Ablaufmodelle zu einem umfassenden Geschäftsprozessmodell erweitert werden. Mit dem Modellierer können alle Aktivitäten und die erwarteten Output-Objekte als Prozeduren dokumentiert werden. Zugehörige Rollen und Anwendungen können mit dem Vorgehensmodell verbunden werden, was zu einer angemessenen End-to-End-Dokumentation führt.

Ausblick – Globale Handelsnetzwerke managen

Die Lieferkettenanwendung von Oracle „Intelligent Track and Trace“ (OITT) hilft, die zahlreichen und immer komplexer werdenden Herausforderungen in einem globalen Netzwerk von Handelspartnern zu bewältigen. Man muss kein Entwickler sein oder über spezielles Expertenwissen verfügen, um OITT zu nutzen: Sie ist sofort funktionstüchtig und einsatzbereit. Als Teil der Oracle Blockchain Applications Cloud nutzt Oracle Intelligent Track and Trace die Blockchain-Technologie, um das Lieferkettenmanagement effizienter und sicherer zu gestalten. Anwender sehen auf einen Blick, wo sich Transaktionen oder Waren entlang der Lieferkette und bei den unterschied-

lichen Handelspartnern befinden. Auch Verknüpfungen mit Drittanbieteranwendungen sind möglich: Für Nutzer bedeutet das, die Oracle Intelligent Track and Trace auch ohne Oracle-Blockchain-Plattform verwenden zu können. OITT unterstützt Lebensmittel- und Getränkeindustrie, Transportwesen und andere Branchen dabei, Zertifizierungen sowie die Einhaltung von Produktions- und globalen Handelsvorschriften zu gewährleisten. Um ein Netzwerk von Handelspartnern effizient zu verwalten, bietet die Leistungsfähigkeit von Oracle Blockchain eine Technologie, die wiederum Teil eines verlässlichen Lieferkettennetzwerks ist.

Fazit

- Es besteht direkter Handlungsbedarf für den Mittelstand mit >1.000 Mitarbeitern, eine Grundsatzerklärung abzugeben und Verantwortlichkeiten zu definieren.
- Es gibt technische Lösungen für das Risikomanagement und eine vollumfängliche Dokumentation entlang der Wertschöpfungskette.
- Planungsprozesse sind wichtig, um frühzeitig Änderungen zu identifizieren und eine effiziente Antwort auf die zukünftigen Herausforderungen zu finden.
- Proaktivität kann kompetitive Vorteile schaffen.

Referenzen

- [1] Studie für das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Handelsblatt Research Institute, Sorgfaltspflichten entlang globaler Lieferketten, Juli 2021 [Global Slavery Index, Walk Free Foundation (2018)]
- [2] Nationaler Aktionsplan, Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, 2016 - 2020



Dr. Birgit Breitschuh
birgit.breitschuh@oliverwight.com

Birgit Breitschuh ist Managing Associate bei Oliver Wight EAME LLP und hat in ihren zwei Jahrzehnten Karriere bei den FMCG Großunternehmen Unilever, Kraft und Wrigley (Mars) echte Fachkenntnisse in den Bereichen Innovation und Lieferkettenmanagement erworben. Als Partnerin von Oliver Wight greift sie auf einen umfangreichen Hintergrund im Veränderungsmanagement zurück, um Unternehmen zum Erfolg zu coachen.



Jochen Rahm
jochen.rahm@promatis.de

Als Geschäftsführer (CTO) der PROMATIS software GmbH ist er auf strategischer und taktischer Ebene für die im operativen Geschäft der PROMATIS Gruppe relevanten Methoden und Technologien zuständig. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Programm- und Projektmanagement sowie in der Einführung betriebswirtschaftlicher Standard-Anwendungssoftware. Jochen Rahm steht für Kundenorientierung und effizientes Change Management, gerade auch im globalen Kontext. Als Executive Consultant unterstützt er strategische Kunden in der Umsetzung anspruchsvoller Digitalisierungsprogramme. Dabei stehen für ihn stets intelligente Lösungen für die operative Exzellenz der Unternehmen im Vordergrund.