

Erfolgsfaktoren eines digitalisierten Lieferantenportals der Adolf Würth GmbH & Co. KG

Paulina Külpmann

Hochschule Pforzheim

Fachbereich Einkauf
und Logistik
Tiefenbronner Str. 65
75175 Pforzheim
paulina.kuelpmann
@gmail.com

Axel Böttcher

Adolf Würth GmbH &
Co. KG

Einkauf Zentrale
Dienst
Reinhold-Würth-Str.
12-17
74653 Künzelsau
Axel.Boettcher
@wuerth.com

Florian Haas

Hochschule Pforzheim

Fachbereich Einkauf
und Logistik
Tiefenbronner Str. 65
75175 Pforzheim
florian.haas@hs-
pforzheim.de

Frank Schätter

Hochschule Pforzheim

Fachbereich Einkauf
und Logistik
Tiefenbronner Str. 65
75175 Pforzheim
frank.schaetter@hs-
pforzheim.de

Schlüsselwörter

Digitalisierung, Lieferantenportal, Langzeit-Lieferantenerklärung, Lieferanten-Incentivierung

Problemstellung und Zielsetzung

Um als Handelsunternehmen mit einem hohen Exportanteil nicht erforderliche Zollabgaben zu vermeiden, werden häufig Zollpräferenzen genutzt. Hierbei können durch die Angabe des präferenziellen Warenursprungs einer Exportware Zollkosten eingespart werden, sofern zwischen dem Exportland und dem Bestimmungsland der Ware ein Präferenzabkommen abgeschlossen wurde¹, wie dies beispielsweise zwischen EU und Japan der Fall ist. Soll eine Ware aus Japan in die EU importiert werden, fallen die Zollkosten für den Warenimport durch die Angabe des Ursprungs Japan geringer aus als ohne Ursprungsangabe. Gleiches gilt für Exporte aus der EU nach Japan.² Beschaffungskosten können so niedrig gehalten und die eigene Wettbewerbsposition in stetig wachsenden Märkten gestärkt werden.³

Der Einsatz der Zollpräferenzen setzt den Nachweis des Ursprungs der Waren in Form einer Lieferantenerklärung voraus. Um den Aufwand hierfür zu verringern, werden von den Lieferanten üblicherweise Langzeitlieferantenerklärungen (LLE) an die exportierenden Kunden ausgestellt. Diese sind an einen durch den Lieferanten festzulegenden Lieferzeitraum gekoppelt mit einer maximalen Laufzeit von 24 Monaten unter der Voraussetzung, dass sich das Ursprungsland der Ware nicht ändert. Eine LLE ist somit ein offizielles Nachweispapier, damit eine Zollpräferenz bei Warenexport genutzt werden kann.⁴

Der Prozess zur Einholung einer LLE bei Lieferanten ist seit Jahren nahezu unverändert und nur wenig digitalisiert. Häufig werden die Erklärungen kaum standardisiert per PDF oder per Post von den Lieferanten an ihre exportierenden Kunden übermittelt und müssen anschließend manuell, z.B. in ein ERP-System,

eingepflegt werden. Diese Medienbrüche erschweren eine Prozessautomatisierung und nichtwertschöpfende Tätigkeiten führen zu hohen Prozesskosten – woraus sich erhebliche Einsparpotenziale für Unternehmen ergeben. Hinzu kommt, dass die Nutzung von Zollpräferenzen aufgrund einer Zunahme internationaler Handelsbeschränkungen in letzter Zeit stärker in den Fokus gerückt ist. Auch bei behördlichen Prüfinstanzen, wie Industrie- und Handelskammern (IHK) und Zollbehörden hat das Thema der Ursprungsnachweise in den letzten Jahren an Beachtung gewonnen, was die Anforderungen an eine vollständige und jederzeitige Verfügbarkeit und Rechtssicherheit der Ursprungsdaten erhöht. Als Reaktion auf diese Entwicklungen wird bei der Adolf Würth GmbH & Co. KG ein Lieferantenportal implementiert, welches den Lieferanten des Konzerns eine digitale Übermittlung ihrer LLE ermöglicht.

Um den oben genannten Anforderungen gerecht zu werden, ist es notwendig, dass möglichst viele Lieferanten an das LLE-Portal angebunden werden. Dabei ist zu erwarten, dass nicht alle Lieferanten die erforderliche Bereitschaft zur Nutzung des neuen Portals zeigen, da mit jeder Portaleinführung ein Aufwand zur Anbindung und Schulung der Anwender verbunden ist. Darüber hinaus nutzen viele Lieferanten bereits eine Vielzahl unterschiedlicher Portale abseits des eigenen ERP-Systems. Es gilt also, die Bereitschaft der Lieferanten zur Nutzung des Portals durch den strategischen Einsatz geeigneter Maßnahmen zu steigern.⁵ Ziel und Aufgabe der Abschlussarbeit war es daher, Faktoren zu ermitteln, die zur Akzeptanz der Lieferanten und damit zum Erfolg des LLE-Portals beitragen. Neben der Ermittlung der für die Lieferanten relevanten Anforderungen an das Portal sind dabei insbesondere auch wirksame Motivatoren von Bedeutung, die die Lieferanten von der Nutzung des Portals überzeugen.

¹ Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken, o.S.

² Butz, o.S.

³ Möller und Schumann 2019, S. 65.

⁴ Möller und Schumann 2019, S. 153.

⁵ Stählström 2020, S. 34.

Methodisches Vorgehen

Zunächst werden mögliche Erfolgsfaktoren für die Implementierung und Anwendung eines LLE-Portals ermittelt. Hierzu bietet die Fachliteratur bereits einige Ansätze, die zur Ableitung von Erfolgsfaktoren herangezogen werden können.⁶ Im Rahmen einer Expertenbefragung werden die identifizierten Erfolgsfaktoren dann validiert. Die Testphase mit ausgewählten Lieferanten der Adolf Würth GmbH & Co. KG bildet den Abschluss der Untersuchung und soll Aufschluss über die Wirkung der aufgestellten Erfolgsfaktoren in der Praxis geben.

Erfolgsfaktoren für das LLE-Portal

Bei Erfolgsfaktoren handelt es sich um eine begrenzte Anzahl an Größen, die ausschlaggebend für die Erreichung von Zielen und somit für den Erfolg eines Projekts sind.⁷ In Abhängigkeit der Art und der individuellen Ziele eines Projektes variieren diese Erfolgsfaktoren. Dabei ist kein einzelner Erfolgsfaktor allein für den Projekterfolg verantwortlich. Vielmehr sind die Erfolgsfaktoren interdependent und tragen ganzheitlich zum Erfolg des Projektes bei.⁸

Die Qualität von IT-Systemen beeinflusst auch im Bereich der Lieferantenportale deren Akzeptanz bei den Lieferanten und stellt somit einen Erfolgsfaktor dar. Dabei wird zwischen der System-, der Informations- und der Servicequalität differenziert.⁹

Abbildung 1 visualisiert die vier wesentlichen identifizierten Erfolgsfaktoren für die Implementierung und Nutzung eines LLE-Portals: Qualität, Nutzensgewinn, Marktmachtverhältnis und Plausibilität der Prozessänderung.

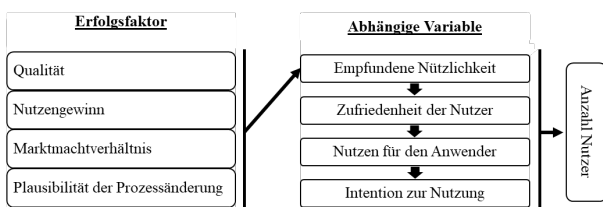


Abbildung 1: Mögliche Erfolgsfaktoren für das LLE-Portal

Die Erfolgsfaktoren stehen im Zusammenhang mit Variablen, um diese zu bewerten. Mit zunehmendem Nutzen der Anwender steigt die Intention zur Nutzung des Portals und damit die Anzahl der Lieferanten, die an das Portal angebunden werden können.

Nachfolgend werden die ermittelten Erfolgsfaktoren näher betrachtet.

1) Qualität

Systemqualität

Eine hohe Systemqualität äußert sich beispielsweise in der Gewährleistung einer hohen Systemzuverlässigkeit, einer einfachen Zugänglichkeit des Portals, sowie einer

hohen Systemflexibilität und Benutzerfreundlichkeit. Potenzielle Hürden, die die Portalnutzung behindern könnten, müssen frühzeitig eliminiert werden.¹⁰

Informationsqualität

Der Anwendernutzen des Portals wird durch eine hohe Informationsqualität erhöht. Die Informationen, die wie im Falle des LLE-Portals den Lieferanten vom Kunden zur Ver- und Bearbeitung im Portal bereitgestellt werden, sollten stets richtig, genau, vollständig und konsistent sein.

Servicequalität

Es sollte gewährleistet sein, dass die Anwender zu jeder Zeit auf einen kompetenten Supportmitarbeiter zugreifen können, um Anwendungsprobleme nach Möglichkeit sofort zu beheben. So sollen Verzögerungen bei der Portalnutzung, die zur Unzufriedenheit der Anwender führen, möglichst vermieden werden.¹¹

2) Nutzensgewinn

Zu nennen ist hier zunächst der Imagegewinn der Lieferanten, die eine Portalnutzung in Erwägung ziehen. Ein kooperatives Verhalten der Lieferanten kann die Geschäftsbeziehung zu ihrem Kunden stärken. Darüber hinaus kann der Lieferant von einer Reduktion des Aufwands zur Ausstellung seiner LLE aufgrund der digitalen Übertragung der Ursprungsdaten an seinen Kunden profitieren. Viele Funktionen innerhalb des Portals ermöglichen dem Lieferanten ein effizientes Arbeiten. Ein weiterer Vorteil für den Lieferanten ist die höhere Rechtssicherheit der angegebenen Ursprungsdaten durch integrierte Prüfmechanismen im Portal. Außerdem können Lieferanten, die selbst regelmäßig LLEs einholen, von der digitalen Lösung profitieren, indem sie das Portal für ihre eigenen Lieferanten nutzen.

Es gilt, bei der Portalimplementierung ein Bewusstsein für die genannten Vorteile bei den Lieferanten zu schaffen, indem man die Lieferanten beispielsweise bei Schulungsterminen über die vielfältigen Vorteile des LLE-Portals informiert.

3) Marktmachtverhältnis

Eine eventuelle Abhängigkeit der Lieferanten von großen Kunden sorgt für ein Interesse der Lieferanten an einer gut funktionierenden Geschäftsbeziehung. Ein solches Machtverhältnis verleiht dem Kunden im Rahmen einer Chancenrealisierungsstrategie¹² die Möglichkeit, Druck auf die Lieferanten auszuüben, so dass diese das LLE-Portal nutzen.¹³

4) Plausibilität der Prozessänderung

Zuletzt könnte die Nennung der Beweggründe für die Änderung des bisherigen Prozesses zur Nachvollziehbarkeit der Portalimplementierung bei den

⁶ De Wit 1988, Benedict et al. 2015, Dinesh et al. 2017.

⁷ Dinesh et al. 2017, S. 477.

⁸ King 1996, S. 23.

⁹ Adeyemi und Issa 2020, S. 75.

¹⁰ Kollmann 2019, S. 776.

¹¹ Ebd., S. 778

¹² Arnolds et al. 2016.

¹³ Stählström 2020, S. 34.

Lieferanten beitragen. Ein Verständnis der Lieferanten für die Beweggründe des Kunden, das LLE-Portal einzuführen, könnte zu einer höheren Akzeptanz des Portals führen.¹⁴

Anwendung der Erfolgsfaktoren in der Praxis

Die Wirkung der ermittelten Erfolgsfaktoren auf die Akzeptanz der Lieferanten wurde im Rahmen einer Testphase mit ausgewählten Lieferanten überprüft. Es zeigte sich, dass für die Akzeptanz der Lieferanten eine hohe Qualität des Portals erforderlich ist. Außerdem trägt eine überlegene Machtposition des einkaufenden Unternehmens sowie das Bemühen vieler Lieferanten, die Vorgaben des Kunden zu erfüllen - sofern es sich um einen strategisch wichtigen Kunden handelt - zur Akzeptanz des Portals bei. Oft wurde mit den Lieferanten auch die Kompatibilität des Portals zu den Prozessen und Systemen beim Lieferanten diskutiert. Es hat sich gezeigt, dass einige Lieferanten bereits über IT-Systeme verfügen, aus denen eine LLE automatisch erstellt werden kann. Somit würde die Nutzung des Portals für sie einen beachtlichen Mehraufwand darstellen. Hier wäre eine große Offenheit des Portals hinsichtlich der Nutzung verschiedener Schnittstellen für den automatisierten Datenaustausch ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Fazit

Das Ziel der Abschlussarbeit war es, die relevanten Erfolgsfaktoren für ein digitalisiertes LLE-Portal zu identifizieren und zu bewerten. Es wurden die Erfolgsfaktoren Qualität, Nutzensgewinn, Marktmachtverhältnis sowie Plausibilität der Prozessveränderung analysiert und im Rahmen einer Testphase validiert. Es hat sich gezeigt, dass sich alle Erfolgsfaktoren positiv auf die Akzeptanz des LLE-Portals auswirken. Insbesondere das Marktmachtverhältnis in Form einer überlegenen Wettbewerbsposition des einkaufenden Unternehmens sowie ein von den Lieferanten erhoffter Imagegewinn tragen maßgeblich zur Bindung der Lieferanten bei. Auch eine hohe Qualität des Portals beeinflusst die Akzeptanz der Lieferanten maßgeblich. Zusätzlich sollte die Kompatibilität des Portals mit den bei den Lieferanten im Einsatz befindlichen Systemen als weiterer relevanter Erfolgsfaktor sichergestellt werden. Bei der Einführung eines Lieferantenportals sollten zudem die individuellen Gegebenheiten bei den Lieferanten, beispielsweise hinsichtlich ihrer Kenntnisse zu zollrechtlichen Themen, beachtet werden. Die Wirkung der Erfolgsfaktoren könnte bei Lieferanten mit unterschiedlichen Voraussetzungen unterschiedlich ausgeprägt sein. Es sollte in Zukunft daher eine Kategorisierung der Lieferanten vorgenommen werden, um die richtigen Erfolgsfaktoren bei den richtigen Lieferanten einzusetzen.

¹⁴ Stählström 2020, S. 34.

Literaturverzeichnis

- Arnolds, H.; Heege, F.; Röh, C.; Tussing, W. (2016): *Materialwirtschaft und Einkauf*, 13. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Adeyemi, I.O.; Issa, A.O. (2020): Integrating Information System Success Model (ISSM) And Technology Acceptance Model (TAM). Proposing Students' Satisfaction with University Web Portal Model. In: *Record and Library Journal* 6 (1), S. 69–79.
- Benedict, A.; Emmanuel, U.C.; Enoch, O.O.; Uchenna, A.; Perpetua, N. (2015): Critical Success Factors for Public Sector Construction Project Delivery. A Case of Owerri, Imo State. In: *International Journal of Research in Management, Science & Technology* (3), S. 11–21.
- Butz, C.: Die Zollpräferenzbeziehungen der EU – Alle Infos zum Präferenzabkommen: Abkommen, Länder & Zonen.
- De Wit, A. (1988): Measurement of project success. In: *International Journal of Project Management* 6 (3), S. 164–170.
- Dinesh, S.; Sethuraman, R.; Srimathi, S. (2017): A Review On Critical Success Factors In Construction Project. In: *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology* (3), Artikel 2, S. 477–481.
- Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken: Merkblatt Zollvorteile (Präferenzen).
- King, I. (1996): The road to continuous improvement: BPR and Project Management. In: *IIE solutions* 28 (10), S. 22–28.
- Kollmann, T. (2019): *E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der digitalen Wirtschaft*. 7. überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Möller, T.; Schumann, G. (2019): *Warenursprung und Präferenzen. Handbuch und systematische Darstellung*. 9. aktualisierte Aufl. Köln: Bundesanzeiger Verlag GmbH.
- Stählström, M. (2020): *Improving supplier relationship management with supplier portal*. Masterthesis. Aalto University. School of Science.