

Logistics Innovation

Verein Netzwerk Logistik Schweiz

Ausgabe 4/2010

Thema:

Supply Risk Management

«Abschied von der
Task Force»

Best Practice

- Frühwarnsystem
- Contracting

Management

- Neue Akzente mit ISO 31000
- SC Excellence Benchmark

F&E

- Risiko in Netzwerken
- Nachhaltige
Geschäftssicherung



Verein
Netzwerk
Logistik 

www.vnl.ch



Decide with Confidence

Zahlungsausfälle vermeiden – weltweit

**D&B, die
Informationsquelle
für Bonitätsauskünfte
und Firmenadressen
aus der Schweiz und
der ganzen Welt.**

Mehr als 6000 Mitarbeiter kümmern sich weltweit darum, die D&B-Daten von mehr als 160 Mio. Unternehmen aus über 212 Ländern aktuell und konsistent zu halten sowie daraus Mehrwert für unsere Kunden zu generieren.



Dun & Bradstreet (Schweiz) AG · Grossmattstrasse 9 · 8902 Urdorf
www.dnb.ch · welcome@dnb.ch

Inhaltsverzeichnis

Daniel E. Wyss: Der Vertrag als Mittel zur Risiko- bewältigung in Lieferketten	2
VNL/SVNE Forum, 11. November 2010: Supply Risk Management	6
S. Wagner, C. Bode, R. Kemmerling: Supply Chain Risiken gemeinsam meistern	8
H. von Pfulstein, B. Schreiber: Supply Chain Performance Excellence	12
L. Caks, A.-J. Plantinga: Wenn die Task Force ein Jahr dauert	16
J. H. Grimm, A. Hinz, A.C.H. Skorna: Risikomanagement zur Sicherstellung nachhaltiger Wertschöpfungsketten	20
Dr. Brühwiler: Chancen und Risikomanagement: neue Akzente in der Unternehmensführung	24
Y. Borer, K. Bennet-Cadola: Risikomanagement mit Zulieferverträgen	28
B. Zwahlen, G. Terlizzi, H. Scheu, F. Albisser: Status Quo des Supply Risk Managements	33

Impressum:

Verein Netzwerk Logistik Schweiz e.V.
c/o Technopark Aargau
Dorfstrasse 69, 5210 Windisch
Tel. +41 56 500 07 74,
www.vnl.ch, office@vnl.ch

Redaktion:
Herbert Ruile
Ulrike Buchholz

Gestaltung:
René Berner, 5706 Boniswil
filmreif, Thomas Schär, 5040 Schöffland

Foto Titelseite: fotolia.com

Druck: Effingerhof AG, 5201 Brugg

Erscheint vierteljährlich

Einzelverkaufspreis: Fr. 20.–

Haftung:
Die Autoren übernehmen die Haftung für die
Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit ihrer
Artikel.



Prof. Dr. Herbert Ruile, Präsident VNL

Liebe Leserin, lieber Leser

Eyjafjallajökull, ein Vulkanausbruch, der die europäische Luftfahrt für Wochen lahm legte, brachte das Risiko-Management wieder in den Mittelpunkt. Man könnte sich zurücklehnen und Force Majeure anführen, nur es hilft in der Logistik nicht weiter. Sie musste auch hier kurzfristig Lösungen zur Verfügung stellen.

Die Luftfahrtunternehmen hingegen mussten hohe Verluste hinnehmen. Es kommt also nicht von ungefähr, dass Aufsichtsbehörden und Gesetzgeber seit längerem auf die Einführung eines Risk-Managements drängen. Auf der obersten Führungsebene ist Risikomanagement angekommen.

Es gibt jedoch kein Risk-Assessment im Unternehmen, in dem nicht auch die Versorgungsrisiken und damit die Logistik angesprochen werden. Die Logistik ist meist jedoch mit der nächsten Kostensenkung beschäftigt: Globalisierung, Low-Cost-Country-Sourcing oder Einführung von JIT- und Lean-Management-Konzepten. Wen würde es überraschen, wenn sich herausstellt, dass dies gleichzeitig die bedeutendsten Risikotreiber sind? Es wird klar, hier öffnet sich ein Interessens- und Zielkonflikt zwischen Kostenvorteilen und Risiko-Exposition, der ähnlich komplex und bedeutsam ist, wie die Diskussion um Durchlaufzeit und Auslastung. Logistiker werden hier Lösungen suchen müssen, der beiden Ansprüchen genügen wird.

Das vorliegende Heft beschäftigt sich mit der Thematik des Supply-Risk-Management und zeigt ganz verschiedene Facetten und Instrumente auf, die bereits zur Verfügung stehen und bewusst oder unbewusst eingesetzt werden. Neue Informationstechnologien eröffnen im Risk-Management neue Möglichkeiten und alte Konzepte finden wieder Gehör.

Noch scheint jedoch ein ausgeprägtes, integriertes und ganzheitliches Supply-Chain-Risk-Management in der Kinderschuhen zu stehen. Erste Ansätze aus der Wissenschaft sind bereits verfügbar. Die ISO 31000 würde bei der Einführung unterstützen. Doch fehlende Ressourcen, ineffiziente Verfahren, ungenügend Erfahrung und/oder wenig Wirkung lassen aufflammende Initiativen wieder erlahmen.

Der VNL nimmt die Diskussion auf und lädt Sie mit dem SVME zu einem Supply-Chain-Risk-Forum ein, um gemeinsam wirksame Lösungsansätze zu suchen.

Ich würde mich freuen Sie dort begrüßen zu dürfen

Mit besten Grüßen – Dr. Herbert Ruile

Der Vertrag als Mittel zur Risikobewältigung in Lieferketten

Eine chronologische Vertragsgestaltung



Daniel E. Wyss, lic iur HSG, Rechtsanwalt und Notar, Inhaber WyssLaw Advokatur & Notariat, Zug. Diverse Lehraufträge und Verwaltungsratsmandate

Zusammenfassung

Ein heute abgeschlossener Vertrag regelt immer ein Geschehnis in der Zukunft. Aufgrund den heute unbekanntenen Veränderungen und Problemen resultiert daraus ein Restrisiko. Es wird somit beim Versuch bleiben, die heute bekannten Risiken, Gefahren und Potentiale bestmöglich in einem schriftlichen Dokument festzuhalten. Die Inhalte des Vertrages und somit die Absicherung der rechtlichen Aspekte in der Beschaffung werden uns durch die betriebswirtschaftlichen Abläufe diktiert und vorgegeben. Die Abwägung, wie detailliert diese Ausführungen sind, muss im Einzelfall getroffen werden, da nicht jedes Geschäft der gleichen Risikostufe zuzuordnen ist. Es wird daher eine prozessorientierte Methode vorgestellt, die den Vertrag chronologisch gliedert, das heisst die Vertragselemente nach ihrer betriebswirtschaftlichen Chronologie anordnet.

Ausgangslage:

Verträge und Vereinbarungen sind ein wichtiger Bestandteil der Geschäftstätigkeit. Ein geeigneter Vertrag regelt Aufgaben, Rechte und Verantwortlichkeiten der Vertragspartner. Die sorgfältige Ausarbeitung solcher Verträge verbessert die Zusammenarbeit und hilft Probleme frühzeitig zu vermeiden. Aus Sicht des Risikomanagements liegt das Problem darin, dass den Unternehmen auf Grund von Vertragsverletzungen erhebliche finanzielle Schäden entstehen können. Daher muss ein Unternehmen Problem und Risiken kennen, die sich aus Verträgen und Vereinbarungen ergeben. Leider achten Unter-

nehmen nicht genug auf ihre Vertragsabschlüsse oder berücksichtigen nur ungenügend die Veränderungen ihrer Geschäftstätigkeit, ihrer Geschäftssituationen, Haftungsfragen usw. Im schlimmsten Fall werden dann schlechte, falsche oder sogar gar keine Verträge geschlossen. Im Zusammenhang mit meiner Lehr- und Beratungstätigkeiten ist mir aufgefallen, dass die juristischen Grundkenntnisse im Bereich der Beschaffung teilweise nicht ausreichend sind. Denn wie kann es sein, dass Grundbegriffe wie Auftrag, Werkvertrag und Kauf nicht auf Anhieb hinsichtlich ihrer behandelten Risiken unterschieden werden können, wo man doch beinahe täglich damit zu tun hat und solche Verträge vorbehaltlos verhandelt und unterschreibt?

Die Vertragsgestaltung zwischen zwei Parteien über Produkte, Dienste und/oder Rechte liegt im Spannungsfeld zwischen den kaum beeinflussbaren Handlungsspielräumen des Unternehmensumfeldes (Gesetze, Wissenschaft, Politik) und den beeinflussbaren Faktoren der Betriebswirtschaft (Personal, Finanzen, Fähigkeiten). Im Vorlauf zur Vertragserstellung werden die berechenbaren Vertragsfaktoren festgehalten und verhandelt. Sie berücksichtigen Risiken, die bei der Vertragsausführung, Beziehungsentwicklung sowie bei Vertrags-Störfällen auftreten (Abbildung 1). Wie auf der Abbildung zu erkennen ist, besteht eine Hauptaufgabe in der Vorbereitung auf die Vertragsverhandlung darin, das im Einzelfall bestehende Umfeld (Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft) zu erkennen und analysieren. Als Resultat aus Umfeld, Parteigoismen und Verhandlungen ergibt sich der Vertrag.

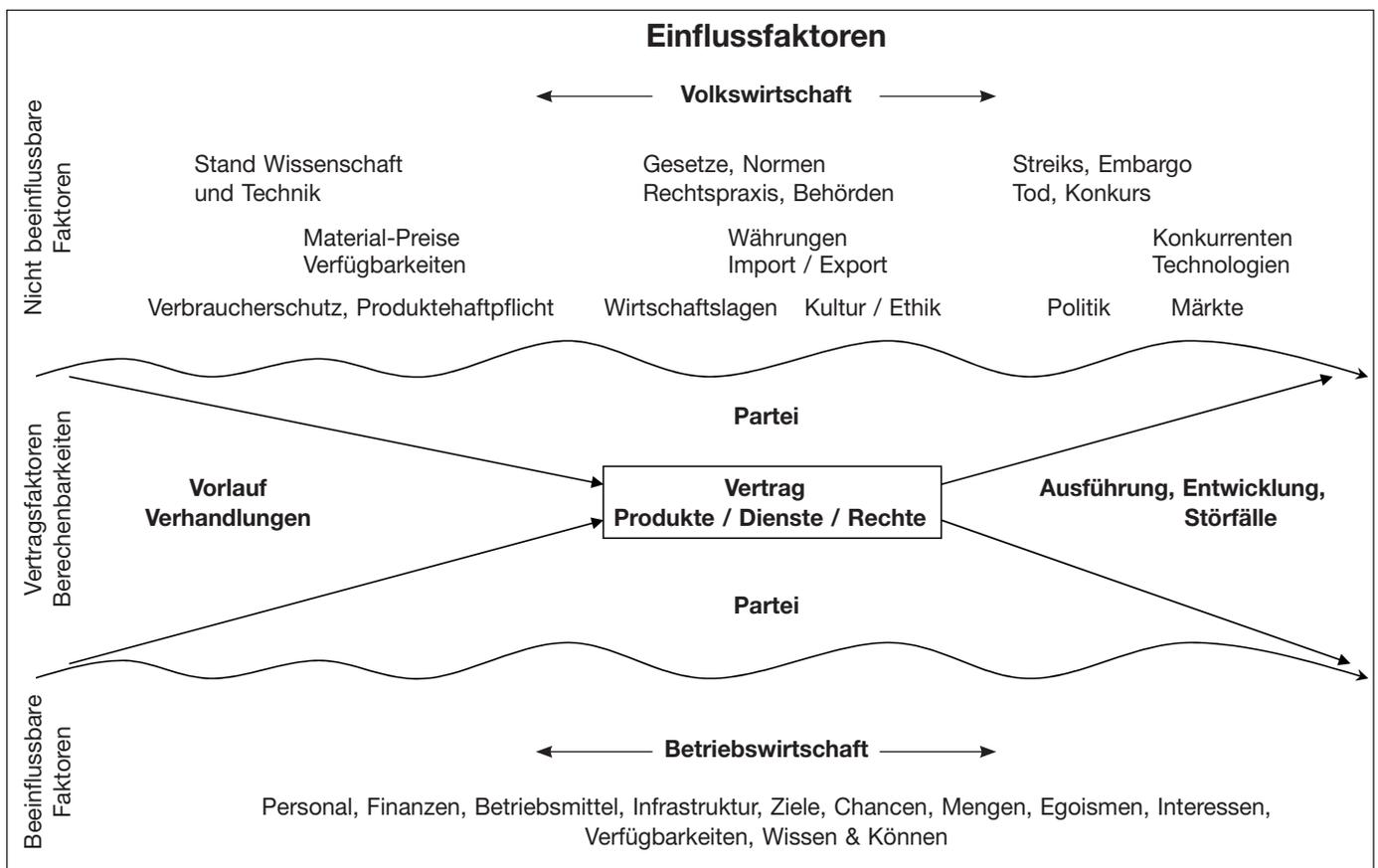


Abbildung 1: Vertragsumfeld

Anders als in anderen rechtlichen Disziplinen ist das Vertragsrecht und somit auch die rechtlichen Aspekte in der Beschaffung geprägt von Kreativität. Dem Schweizerischen Rechtssystem liegt der ordnungspolitische Entscheid zugunsten der wettbewerbsgesteuerten Privatwirtschaft zu Grunde. Gestützt auf das verfassungsmässige Grundrecht der Wirtschaftsfreiheit wurde normiert, dass in der Privatwirtschaft grundsätzlich die Vertragsfreiheit gelten soll. Diese beinhaltet die Inhaltsfreiheit des Vertrages, das heisst es ist alles zulässig, was nicht gesetzlich verboten ist; die Formfreiheit des Vertrages, somit sind Verträge formfrei abschliessbar, es sei denn, dass das Gesetz explizit eine Form vorschreibt; sowie die Abschlussfreiheit, welche festhält, dass man nicht zum Abschluss eines Vertrages gezwungen werden kann. Die rechtlichen Risiken liegen in der gesamten Wertschöpfungskette verborgen. Diese bildet damit die Ausgangslage für ein erfolgreiches Risikomanagement in der Beschaffung. Bereits in der Beschaffung muss man wissen, wo die Endprodukte einen Abnehmer finden, in welcher Frist dies zu geschehen hat, welche Länder dafür

durchquert werden müssen, wie es um die Liquidität des Lieferanten steht, was die internen Vorgaben für die Beschaffung sind – bestenfalls in einem Beschaffungshandbuch zusammengefasst – und welche speziellen Risiken das einzelne Geschäft beinhaltet. Dies alles unter der Prämisse, dass wir definitionsgemäss über Aspekte in der Zukunft sprechen, die wir unter den heutigen Gegebenheiten nicht kennen und annehmen müssen. Damit stellt sich sogleich die Anschlussfrage, wie schnell man auf Veränderungen auf dem Markt, im politischen Umfeld, der Wirtschaftslage oder der rechtlichen Regeln reagieren kann bzw. muss. Nimmt man dies als Grundlage für die zukünftig abzuschliessenden Verträge wird augenscheinlich, dass die Verträge und der Prozess, der zu diesen führt, durch das Unternehmen selbst und der vorliegenden Situation bestimmt werden und es daher kein Muster und keine Vorgabe dafür gibt. Das Gesetz steckt in diesem Bereich nur einen sehr groben Rahmen ab und lässt sehr viele Freiheiten für Interpretationen und Auslegungen. Dies birgt Chancen und Gefahren.

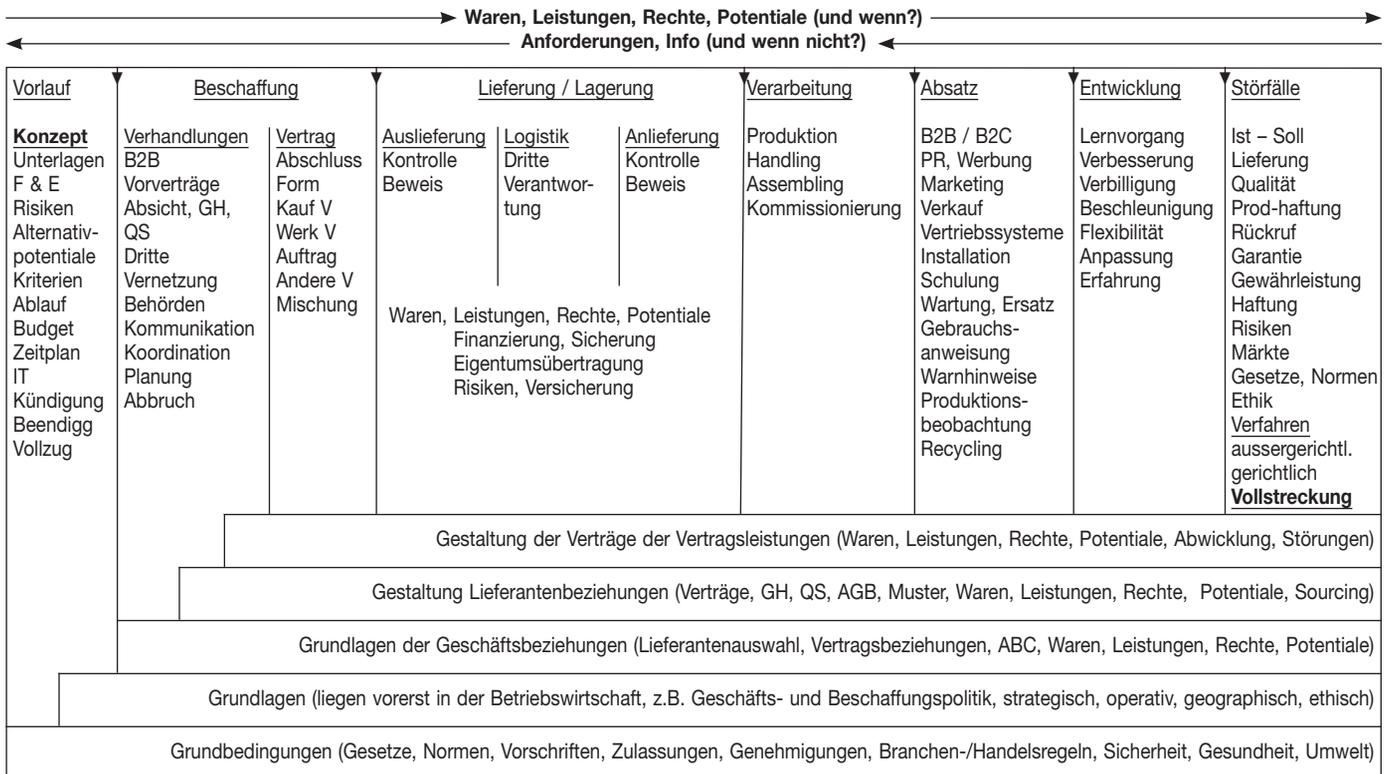


Abbildung 2:
Topologie der Wert-
schöpfungskette

Problemstellung:

Die Problemstellung ergibt sich aus den Vertragsfreiheiten: Inhalt und Abschluss. Das bedeutet: Sind alle relevanten Aspekte berücksichtigt und unter welchen Aspekten tritt man den verhandelten Vertrag ein.

Geht man davon aus, dass die rechtlichen Probleme selten aus dem Formaljuristischen entstehen, sondern meist den Ursprung in der Betriebswirtschaft haben, ist es angebracht, die rechtlichen Aspekte der Beschaffung anhand der Wertschöpfungskette (Abbildung 2) anzugehen bzw. zu besprechen. Die Wertschöpfungskette gibt uns einerseits die Anforderungen und Informationen vom Markt und zeigt uns andererseits die Potentiale, Rechte und Leistungen innerhalb der internen Kette auf.

Wenn also die rechtlichen Risiken, Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten identifiziert werden sollen, orientiert man sich an den betriebswirtschaftlichen Vorgaben und Abläufen. Es wäre vermessen, zu behaupten, dass Juristen und Rechtsanwälte die Beschaffung besser oder optimierter gestalten können, aber es wird dadurch wohl gelingen, die Rahmenbedingungen (Leitplanken) so zu setzen, dass die Risiken berechenbar werden. Es kann nicht Ziel sein, sämtliche Risiken auszuschliessen,

da dies aufgrund des Restrisikos, welches in der Zukunft liegt, nie gelingen kann. Aber es ist an uns, eine aktive Entscheidungsgrundlage zu schaffen, welche Risiken man in Kauf nehmen kann und welche nicht und im Weiteren welche Vertragsbestimmungen für uns verhandelbar sind und welche nicht. Es geht um eine pro-aktive Entscheidungsfreiheit. Wir wollen nicht aufgrund von Veränderungen zu einer Entscheidung gezwungen werden, sondern diese selbst gestalten und angehen können. Sollte das gelingen, wurde ein guter, für die Situation richtiger Vertrag abgeschlossen. Man muss davon ausgehen, dass ein Vertrag in der Beschaffung wohl kaum mehr als zweimal benötigt wird: einmal bei dessen Unterschrift und das zweite Mal bei aufkommenden Problemen. Trotzdem sollte man zumindest vor der Unterzeichnung die nötige Zeit darauf verwenden, diesen möglichst gut auszugestalten. Da stellt sich jedoch gleich das nächste Problem: Grundsätzlich ist ein für mich bestmöglicher Vertrag nicht gleichbedeutend mit einem für meinen Vertragspartner bzw. Lieferanten bestmöglichen Vertrag. In solchen Fällen wird neben der Vorbereitung und Verhandlungstechnik und -taktik nur die Verhandlungsmacht entscheiden.

Lösungsansatz:

Gehen wir nun also davon aus, dass sich die rechtlichen Risiken in der Beschaffung nicht nur auf den Teilbereich «Beschaffung» in Abbildung 2 beziehen, sondern eben gerade auf die gesamte Wertschöpfungskette, so ist diese von vorne nach hinten, sprich von Vorlauf bis Störfälle, zwecks Potentialen, Leistungen und Rechten – und von hinten nach vorne, sprich von Störfällen bis Vorlauf, zwecks Anforderungen und Informationen, zu lesen und zu bearbeiten. In der Beschaffung liegen die rechtlichen Aspekte somit im Vorlauf (interne Vorgaben, Organisation usw.), in der Beschaffung selbst (Vorbereitung der Verhandlung, Art der Verträge usw.), bei Lieferung und Lagerung (z. B. evtl. Einbezug Incoterms2000), in der Verarbeitung, im Absatz (z. B. betreffend allfälligen Produkthaftpflichtfällen, insbesondere wenn Endprodukt auch auf dem amerikanischen Markt angeboten werden soll), in der Entwicklung (Erfahrungen, Produktbeobachtungen usw.) und bei den eigentlichen Störfällen (Lieferverzögerung, Garantie usw.).

Vorliegend geht es nicht darum, die einzelnen rechtlichen Aspekte abschliessend beantworten zu können, weil dies aufgrund von verschiedenen Branchen, Unternehmensphilosophien, Organisationen und der Vielfältigkeit der Probleme und Risiken, die auftreten können, schlichtweg nicht möglich ist. Insofern müssen wir auch immer dann verneinend antworten, auf die Frage, ob wir generelle Musterverträge ausarbeiten bzw. zustellen können. Es wird versucht, die bekannten und möglichen rechtlichen Aspekte in der einzelfallbezogenen Beschaffung frühzeitig zu erkennen und in den Vertrag einfließen zu lassen. Wir können somit unterscheiden zwischen den Alltagsgeschäften, welche jeweils oftmals nicht mal schriftlich oder höchstens mittels Fax-/Emailbestätigung ausgelöst werden, und den Geschäften, welchen eine Verhandlung vorausgeht und die als eine Art Protokoll der Verhandlung sich in einem Vertrag wieder finden. Bei den vorgenannten Ausführungen geht es um den zweiten Typ von Geschäften: Bereits vor der Verhandlung gibt es diverse Aspekte, die intern abgeklärt werden können und meines Erachtens auch abgeklärt werden müssen. In welchen Ländern der Vertrieb stattfinden soll, welche Lieferfristen toleriert werden können, ob für ein genanntes zu beschaffendes Produkt Hauptlieferanten vorliegen, sind alles Aspekte, die vor Verhandlungsbeginn abgeklärt werden sollten. Anschlies-

send werden die einzelnen Aspekte der Wertschöpfungskette analog Schritt für Schritt durchgegangen und durchgedacht werden, mit dem Resultat, dass als Vorbereitung auf die Verhandlung bereits der best mögliche Vertrag als Entwurf in den Händen liegt, mit welchem die Verhandlung gesteuert werden kann.

Als kleiner Exkurs in die Verhandlungspsychologie kann ich ausführen, dass es zu Beginn der geschäftlichen Beziehung immer einfacher ist, über gewisse eventuell eintretende Probleme zu sprechen, als wenn diese bereits ausgebrochen sind. Problem bei dieser Vorgehensweise ist, dass es die so genannten nicht verhandelbaren Verträge gibt, wobei sie insbesondere immer dann nicht verhandelbar sind, wenn die Verhandlungsmacht sehr ungleich verteilt ist, d.h. der Einkäufer im Einzelfall nicht die Machtposition hat, über die seitens des Lieferanten vorgeschlagenen Vertrags-elemente zu verhandeln. Dann gilt schlichtweg «take it or leave it». 🌟

Weiterführende Literaturhinweise

- Schweizer Vertrags-Handbuch
Musterverträge für die Praxis
2., überarbeitete und erweiterte Auflage
Peter Münch, Peter Böhringer, Sabina Kasper Lehne,
Franz Probst
Helbing Lichtenhahn Verlag, 2010,
ISBN 978-3-7190-2748-3
- Vertragsgestaltung
Systemtechnik für die Praxis
Rainer Schumacher
Schulthess Juristische Medien AG,
Zürich Basel Genf, 2004



VNL/SVME-Forum:

Supply-Risk-Management

Abschied von der Task Force

- Unterstützen Sie pro-aktives Handeln durch die Einführung eines Supply Risk Managements.
- Lernen Sie von Experten wie Sie Methoden, Werkzeuge und Prozesse einsetzen.
- Erweitern Sie Ihr Know-how durch einen intensiven Erfahrungsaustausch .



VNL/SVME-Forum

Donnerstag, 11. November 2010

9.00 bis 16.00 Uhr

FHNW, Hauptgebäude
Klosterzelgstrasse 2
5210 Windisch

Programm

- 8.30 Empfang, Registrierung
- 8.45 Begrüssung
- 9.00 **Krisenmanagement beim Bund**
Nicolas Mueller, Leiter Krisenmanagement-
ausbildung, Bundeskanzlei, Bern
- 9.30 **ISO 31000 und Risikomanagement
in Unternehmen**
Dipl. Phys. Rudolf Schmid, SQS,
Lead Auditor
- 10.00 Kaffeepause
- 10.30 **Workshop / ERFA 1:**
Risiken identifizieren und bewerten
- 12.00 Mittagsessen, Networking
- 13.00 **Mit Wirtschaftsinformationen
die Lieferantenrisiken im Griff**
Andreas Hungerbühler, Direktor
Marketing und Business Development,
Dun & Bradstreet (Schweiz) AG
- 13.30 **Workshop / ERFA 2:**
Supply Chain Risiken bewältigen und
kontrollieren
- 15.30 **Supply Chain Risiko Management
mit Versicherungen**
Roger Rohrer, PM Unternehmernkunden,
Basler Versicherungen
- 16.00 Abschluss / Apéro

VNL/SVME-Forum:

Supply-Risk-Management

Ein unzureichendes Management der Supply Chain Risiken hat schwerwiegende Konsequenzen für das Unternehmen.

Die Einführung eines Risikomanagements setzt daher neue Akzente im Supply Management. Zur Erkennung, Analyse, Bewertung und Bewältigung von Risiken müssen Unternehmen über entsprechende Führungsinstrumente verfügen, um nicht erst im Augenblick des Notfalls oder der Krise handeln zu müssen.

Das Forum initiiert den Erfahrungsaustausch zwischen Risiko- und Supply Chain Management.

Angesprochen sind: Verantwortliche aus Einkauf, Logistik, Produktion, Qualitätssicherung, die einen Beitrag zur Risikobeherrschung in der Wertschöpfungskette leisten müssen.

Referenten:

Nicolas Mueller, PhD, MBA Rotman, GEMBA HSG
Nach der Promotion an der Universität Bern arbeitete Nicolas Mueller u.a. auch für das Internationale Komitee vom Roten Kreuz IKRK im Bereich internationales Krisenmanagement. Ab 2005 baute er im Führungsstab der Armee das operative Risikomanagement auf und ist heute Leiter der Krisenmanagementausbildung.

Rudolf Schmid, Dipl. Phys. ETH, MBA HSG
Seit Herbst 2007 ist Rudolf Schmid bei der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) leitender Auditor. Verantwortlich für die Branche ICT sowie verschiedene Zertifizierungsprodukte. Zudem ist er Referent in Weiterbildungsseminaren Nachdiplomstudien an der Hochschule für Wirtschaft, Fribourg.

Andreas Hungerbühler

Nach seinem Studium an der FHS in St. Gallen war Andreas Hungerbühler Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens für den strategischen Einkauf und ist seit 2004 Direktor Marketing und Business Development bei Dun & Bradstreet (Schweiz) AG.

Roger Rohrer, PM Unternehmerkunden

Vor 2 1/2 Jahrzehnten kam Roger Rohrer als Spediteur zur Basler Versicherung. Er ist heute in der Beratung von Kunden sowie der Vertriebspartner in der Transportversicherung tätig.

Teilnahmegebühr

Mitglieder
VNL/SVME:
150 CHF
Nichtmitglieder:
250 CHF

Anmeldung

online unter
www.vnl.ch

Anmeldeschluss

5. November 2010

Sponsoren:

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Technik



Decide with Confidence

Swiss Procurement Forum



Verein
Netzwerk
Logistik



www.vnl.ch



Prof. Dr. Stephan Wagner ist Inhaber des Lehrstuhls für Logistikmanagement, Departement Management, Technologie und Ökonomie (MTEC) an der ETH Zürich

Supply Chain-Risiken gemeinsam meistern

Wie kleine und mittlere Unternehmen unternehmensübergreifende Risiken managen können



Dr. Christoph Bode ist Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für Logistikmanagement, Departement Management, Technologie und Ökonomie (MTEC) an der ETH Zürich

Zusammenfassung

Aus den eng vernetzten Material-, Informations- und Geldflüssen in und zwischen Unternehmen resultieren zahlreiche Risiken, welche unternehmensübergreifende Ursache-Wirkungszusammenhänge besitzen. Diese «Supply Chain»-Risiken und deren Management erfahren seit einigen Jahren zunehmend an Beachtung, da zahlreiche Studien belegen, wie ein unzureichendes Management dieser Risiken zu schwerwiegenden Konsequenzen für Unternehmen führen kann. Dennoch gibt es immer noch einen sehr geringen Implementierungsgrad von Supply Chain Risikomanagementansätzen in der Praxis. Gerade aus Sicht der KMU mangelt es an praxisnahen Methoden und Instrumenten. Der vorliegende Artikel adressiert dieses Defizit. Ziel ist es, ausgehend von einer Systematisierung der Herausforderungen die sich beim Management von Supply Chain Risiken stellen, einen einfachen Umsetzungsprozess für das Supply Chain Risikomanagement bei KMU zu skizzieren.

Ausgangssituation und Problembeschreibung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stellen nicht nur aufgrund ihrer grossen Anzahl und ihres hohen Wachstums- und Innovationspotentials eine zentrale Säule für die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen und nationalen Wirtschaftsräume Europas dar; sie nehmen auch eine entscheidende Rolle in heutigen Zuliefernetzwerken und Lieferketten (Supply Chains) ein.

In den letzten Jahren hat die Komplexität dieser Lieferketten sowie die Abhängigkeit der involvierten Akteure untereinander erheblich zugenommen (Wagner und Bode 2008). Aus den eng vernetzten Material-, Informations- und Geldflüssen in und zwischen

Unternehmen resultieren zahlreiche Risiken, welche unternehmensübergreifende Ursache-Wirkungszusammenhänge besitzen (Supply Chain Risiken). Um diese Risiken in den Griff zu bekommen, bedarf es eines risikofokussierten Austausches zwischen den Unternehmen einer Supply Chain, insbesondere mit direkten Lieferanten und Kunden. Da sich die Auswirkungen eines Risikoereignisses entlang einer Supply Chain ausbreiten können (Dominoeffekt), gefährdet ein unzureichendes Supply Chain Risikomanagement nicht nur ein einzelnes Unternehmen, sondern auch den Erfolg vor- und nachgelagerter Akteure.

Zahlreiche empirische Untersuchungen zeigen jedoch, dass in der Praxis – speziell bei KMU – eine wenig ausgeprägte Institutionalisierung des Risikomanagements zu erkennen ist und viele Unternehmen, trotz gesetzlicher Verpflichtungen, auf ein Risikomanagementsystem verzichten. Der geringe Implementierungsgrad von spezifischen Supply Chain Risikomanagementansätzen bei KMU ist grösstenteils auf die in Abbildung 1 aufgeführten Strukturmerkmale zurückzuführen. Mit diesen werden KMU bei der Einführung eines Risikomanagements konfrontiert und müssen entsprechend bei der Entwicklung einer Methodik Einfluss finden.

Anforderungen an ein Supply Chain Risikomanagement-System

Im Folgenden sollen die Anforderungen an die Umsetzung eines gemeinsamen Systems zur Identifikation, Überwachung und Steuerung von Supply Chain Risiken dargestellt werden, welche im Rahmen eines aktuellen Forschungsprojektes mit Industrieunternehmen identifiziert worden sind und sich speziell an den Strukturmerkmalen von KMU ausrichten.



Dipl. Kfm. René Kemmerling ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Logistikmanagement, Departement Management, Technologie und Ökonomie (MTEC) an der ETH Zürich

Organisation und Unternehmenskultur

- Gering ausgeprägte Dokumentation der Aufbau und Ablauforganisation
- Mangelnde Zuweisung von Risiko-Verantwortlichkeiten
- Rudimentäre Ausprägung des Controllings sowie strategischer Planungs- und Kontrollsysteme
- Mangelnde Akzeptanz und Bereitschaft zum Informationsaustausch

Abbildung 1:
Herausforderungen
bei der Einführung
eines Risiko-
managementsystems

Technische Ressourcen und Know-how

- Inkompatibilitäten mit bestehenden Tools
- Bescheidene IT-systemtechnische Ausstattung
- Mangelndes Methodenwissen
- Fehlende Standards

Monetäre und zeitliche Ressourcen

- Fehlende Managementkapazitäten
- Geringe Eigenkapitalquote und Abhängigkeit von Hausbank

Personelle Ressourcen

- Mangelnde Ressourcenausstattung hinsichtlich qualifizierten Personals, z.B. in Form akademisch ausgebildeter Betriebswirte, zur Unterstützung der Entscheidungsträger
- Abhängigkeit von Schlüsselmitarbeitern, welche entscheidende Know-how-Träger für das Unternehmen darstellen

Organisation und Unternehmenskultur

Um die organisatorische Einbettung eines Supply Chain Risikomanagements (SCRM) in bestehende Unternehmensstrukturen und -prozesse zu ermöglichen, sollten Unternehmen konkrete Anforderungen und Ziele definieren, welche sich aus der Unternehmensstrategie ableiten müssen. Beispielsweise sollte der Umfang der Risikoanalyse bestimmt sowie Verantwortlichkeiten festgelegt und dokumentiert werden. Hierdurch wird eine funktions- und unternehmensübergreifende Anwendung des Systems möglich. Die Akzeptanz eines SCRM-Systems hängt letztlich davon ab, welcher zeitliche Aufwand den einzelnen Unternehmen entsteht. Dieser könnte beispielsweise durch eine nutzerfreundliche und eingängige Bedienung des Systems beschränkt werden, da sich die Einarbeitungszeit minimiert und hierdurch die Akzeptanz erhöht wird.

Technische Ressourcen und Know-How

Die Methodik sollte durch eine Software unterstützt werden. Um Kompatibilität zu bestehenden Systemen zu gewährleisten, bietet sich eine Risikosoftware oder eine Eigenentwicklung basierend auf einer Standard-

Software (z.B. Microsoft Excel) an. Diese Tools haben auch bei KMU einen hohen Verbreitungsgrad und ermöglichen den Im- und Export von Daten von bzw. in andere Managementsysteme. Dies steigert zusätzlich die Akzeptanz eines neuen Systems und gewährleistet zum anderen, dass ein einheitliches Konzept, welches sich beispielsweise an einen weltweiten Standard (z.B. ISO 31000) orientiert, zu Grunde liegt.

Monetäre und zeitliche Ressourcen

Da das Problem der knappen Managementkapazitäten gerade in KMU ein grosses Hindernis darstellt, sollte das SCRM-System möglichst schlank sein und wenig Zeit zur Konzeptionierung, Einarbeitung und auch im späteren Betrieb erfordern. Zudem dürfen die Anschaffungsinvestitionen sowie laufenden Kosten nicht zu hoch sein.

Personelle Ressourcen

Aufgrund der Abhängigkeit von Schlüsselmitarbeitern, welche mitunter viele Jahre im Unternehmen sind, müssen das vorhandene Wissen sowie Prozesse identifiziert und dokumentiert werden. Hierdurch wird nicht nur eine Verfolgung von Risiken

ermöglicht, sondern zusätzlich die Aufdeckung von internen und externen Interdependenzen zwischen den Risiken erreicht.

Der Mangel an qualifizierten Risikomanagement-Experten und Methodenwissen kann beispielsweise durch den Einbezug externer Berater behoben werden. Dies ist jedoch oft mit hohen Kosten verbunden, welchen unter Umständen kein direkter messbarer Nutzen gegenübersteht. Deswegen bieten sich speziell in diesem Punkt Allianzen mit anderen KMU an um gegenseitig vorhandene Defizite zu beseitigen und Synergien im administrativen Bereich zu nutzen. Auch der Erfahrungsaustausch im Rahmen von Verbandsveranstaltungen (z.B. des VNL) kann hier sehr hilfreich sein.

Aufbau eines gemeinsamen SCRМ-Systems

Die gezeigten Anforderungen machen deutlich, dass ein einzelnes KMU den Herausforderungen eines leistungsfähigen Supply Chain Risikomanagement kaum alleine gerecht werden kann. Warum aber nicht kollaborieren? Genau dieses Strukturmerkmal – sprich die enge Zusammenarbeit in einem Netzwerk, in welchem persönliche Bekanntschaften eine grosse Rolle spielen – ist es schliesslich, welches KMU ein hohes Wachstums- und Innovationspotential verleiht. Daher wird im Folgenden ein SCRМ-Process vorge-

schlagen, der zur systematischen Durchführung mehrere, sequentiell zu durchlaufende Schritte umfasst. Abbildung 2 zeigt die grundsätzliche Struktur, welche sich an den idealtypischen Risikomanagement-Process anlehnt, jedoch Erweiterungen aufweist, um die unternehmensübergreifende Dimension abzubilden.

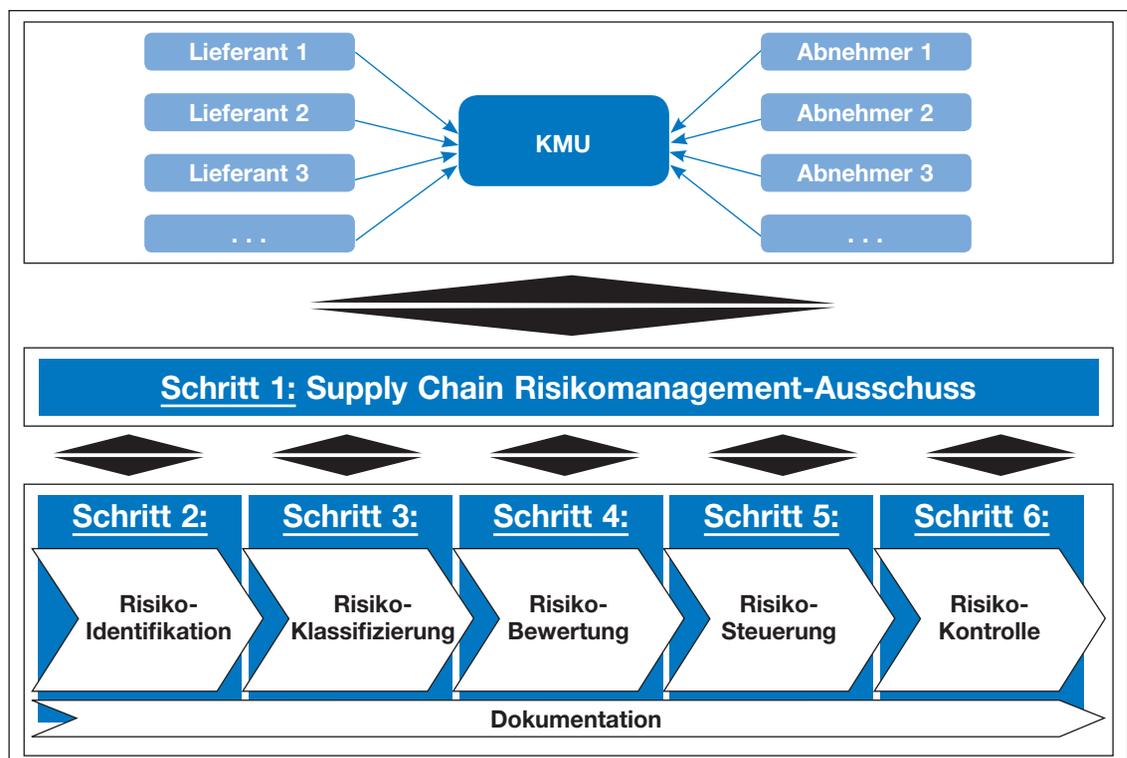
Schritt 1:

Supply Chain Risikomanagement-Ausschuss

Der erste Schritt umfasst die Bildung eines SCRМ-Ausschusses mit wichtigen Akteuren der Supply Chain. Die Mitglieder des Ausschusses fixieren ihre Zusammenarbeit im Rahmen einer praktikablen Richtlinie, welche als Grundlage für ein SCRМ zwischen der Supply Chain-Ebene und den einzelnen Unternehmen dient. Diese enthält eine Beschreibung des Risiko-Portfolios der Supply Chain sowie Strategien, Ziele und Massnahmen für den Umgang mit Risiken.

Die Umsetzung der Richtlinie erfolgt schliesslich auf der Ebene der teilnehmenden Akteure in den folgenden Schritten, wobei die dokumentierten Ergebnisse dieser Teilprozesse zur Auswertung und Koordinierung in den SCRМ-Ausschuss zurückfliessen sollten. Dies ermöglicht den notwendigen permanenten Austausch zwischen der SC-Ebene und den Unternehmen.

Abbildung 2: Gemeinsamer Supply Chain Risikomanagement-Process



Schritt 2: Risiko-Identifikation

Im zweiten Schritt werden, auf Basis der in Schritt 1 festgelegten Richtlinie, die Risiken gemeinsam identifiziert (z.B. im Rahmen eines Workshops), welche unternehmensübergreifende Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge besitzen und zumindest einen Teil der involvierten Unternehmen betrifft. Dabei wird folgende Vorgehensweise vorgeschlagen: Zunächst wird die Gesamtheit aller Supply Chain Risiken möglichst lückenlos erfasst und katalogisiert. Anschließend erfolgt eine Reduktion dieses Risikokataloges auf ein für die einzelnen Unternehmen handhabbares Mass. Diese Selektion stellt speziell für KMU einen kritischen Vorgang dar. Erstens können aufgrund der begrenzten Ressourcen oft nicht alle Risiken mit der gleichen Intensität behandelt werden und zweitens werden hierdurch die unternehmensübergreifenden Ursache- Wirkungsbeziehungen offen gelegt.

Schritt 3: Risiko-Klassifizierung

Im dritten Schritt müssen die identifizierten Risiken in geeignete Kategorien zusammengefasst werden, um eine systematische Auswertung zu gewährleisten. In der Literatur werden zwar zahlreiche Ansätze zur Klassifizierung von Risiken vorgeschlagen (Wagner und Bode 2009), letztlich muss die Klassifizierung aber immer individuell erstellt (oder zumindest angepasst) werden, da aufgrund der Heterogenität der Unternehmen ein Übernehmen von Standardklassen selten sinnvoll ist. Entscheidend ist dabei, dass es ein gemeinsames Risikoverständnis gibt, d.h., gleiche Risiken von den Unternehmen in die gleichen Klassen eingeordnet werden.

Schritt 4: Risiko-Bewertung

Die in den vorangegangenen Schritten identifizierten und zu Kategorien zusammengefassten Risiken sind im vierten Schritt einer Bewertung zu unterziehen. Diese erfolgt in der Regel entlang der Dimensionen (1) Schadenshöhe und (2) Eintrittswahrscheinlichkeit. Auf Basis dieser Informationen lassen sich die Risiken nach dem ABC-Konzept einordnen und graphisch, z.B. in Form einer Risk-Map, visualisieren.

Schritt 5: Risiko-Steuerung

In Schritt 5 erfolgt die operative und strategische Steuerung (bzw. Handhabung) von Supply Chain Risiken durch die involvierten Unternehmen. Hierzu stellt jedes Unternehmen sein verfügbares Instrumentarium

bereit. Steuerungsstrategien wie Risikovermeidung und -verminderung sollten dabei Priorität besitzen. Für manche Risiken können auch Versicherungen eingesetzt werden (Bode, Friederichs-Schmidt, Lindemann, und Sauer 2007). Die Überwälzung bzw. ein Transfer des Risikos innerhalb der Supply Chain macht dagegen nur dann Sinn, wenn der Aufnehmende das Risiko entsprechend handhaben kann (z.B. können in manchen Fällen Währungsrisiken zwischen Supply Chain Partnern geteilt werden). Ansonsten bleibt das Potenzial nachteiliger Konsequenzen bestehen und kann sich in späteren Perioden wieder auf das transferierende Unternehmen auswirken.

Schritt 6: Risiko-Kontrolle und Dokumentation

Der letzte Schritt stellt ein proaktives Risiko-Controlling dar, welches den Prozess unterstützend begleitet. Ausgehend von der in Schritt 1 festgelegten SCRM-Richtlinie findet ein Soll-Ist-Vergleich zwischen der in der Richtlinie beschriebenen Risikoexposition und der tatsächlichen Umsetzung durch die Unternehmen statt. Zudem wird fortlaufend das Risiko-Portfolio auf Supply Chain- und Unternehmensebene aktualisiert, wobei ein rollierendes Reporting an und zwischen den Mitgliedern des SCRM-Ausschusses wichtig ist.

Fazit

Kein oder ein nur unzureichendes Supply Chain Risikomanagement kann für viele Unternehmen existenzbedrohende Konsequenzen haben, wobei KMU aufgrund spezifischer Strukturmerkmale besonders verwundbar sind. Deshalb ist es für KMU von höchster Relevanz ein angemessenes Risikomanagementsystem zu implementieren und dieses Supply Chain-übergreifend auszurichten. Ausgehend von einem aktuellen Forschungsprojekt skizziert dieser Beitrag die wesentlichen Schritte für die Umsetzung eines schlanken, kollaborativen Supply Chain Risikomanagements bei KMU. 🌟

Weiterführende Literaturhinweise

- Bode, Christoph; Friederichs-Schmidt, Silke; Lindemann, Eckhard; Sauer, Roman (2007): Supply Chain Risiken und ihre Versicherbarkeit, Logistik Management, Vol. 9, No. 3, S. 8–22.
- Wagner, Stephan M.; Bode, Christoph (2008): An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk, Journal of Business Logistics, Vol. 29, No. 1, S. 307–325.
- Wagner, Stephan M.; Bode, Christoph (2009): Managing Risk and Security: The Safeguard of Long-Term Success for Logistics Service Providers, Haupt-Verlag: Bern.

Supply Chain Performance Excellence

Bewährte Hebel ansetzen und die Leistung der Lieferkette steigern



Bernd Schreiber ist Director in der Operations Management Practice von Arthur D. Little

Zusammenfassung

Benchmarking ist ein praktikabler Weg, um rasch Aufholpotenzial, das sich in der Supply Chain eines Unternehmens bietet, zu analysieren. Zudem zeigt es auf, welche Hebel anzuwenden sind, um Verbesserungen herbeizuführen. Gemäss einer empirischen Benchmarking-Studie von Arthur D. Little, der Universität St. Gallen und dem Deutschen Bundesverband für Materialwirtschaft und Einkauf (BME) sind häufig zwei zentrale Hebel bei vielen Unternehmen ungenutzt.

- Die *strategische Ausrichtung der Lieferkette* und die damit verbundene segmentierte logistische Leistungserbringung stellt die Erfüllung der Kundenbedürfnisse bei minimalen Kosten sicher.
- Eine *forcierte unternehmensübergreifende Integration der Prozesse* durch den Austausch von Informationen sowohl up-stream wie downstream bewirkt eine höhere Planungsgenauigkeit und weniger Schnittstellenverluste.

Wie nachfolgend anhand von Beispielen erläutert wird rentiert die konsequente Umsetzung dieser Exzellenzpraktiken.

Einführung

Ein zentrales Ergebnis der empirischen Supply Chain Performance Excellence Studie von Arthur D. Little, der Universität St. Gallen und dem Deutschen Bundesverband für Materialwirtschaft und Einkauf (BME) ist, dass sich mit Exzellenzpraktiken des Supply Chain Managements signifikantes Verbesserungspotential erschliessen lässt.

Zu den zentralen Exzellenzpraktiken gehört zum Beispiel, dass ein Unternehmen die kritischen Servicelevels kennt, bei deren Unterschreitung sich die Kaufentscheidung der Kunden deutlich verändert. Darauf basierend werden dann die Lieferketten auf die Kundensegmente mit ihren jeweiligen Serviceanforderungen zugeschnitten. Ein ande-

rer oftmals nicht konsequent angewandter Hebel ist der Einsatz des logistischen Pull-Prinzips. Hierdurch lassen sich die Durchlaufzeiten und Lagerbestände reduzieren. Bei nur knapp einem Drittel der Studienteilnehmer existieren systematische Lieferantenteilnehmerentwicklungsprogramme zur Steigerung der logistischen Leistungsfähigkeit.

Die Projekterfahrung zeigt, dass mit diesen Konzepten und Praktiken die Anzahl an vollständigen, pünktlichen und qualitativ einwandfreien Lieferungen auf bis zu 98% gesteigert werden kann und dass eine Reduktion der Supply Chain Kosten um 20 bis 30% möglich ist.

Vorgehen

Arthur D. Little misst die Leistungsfähigkeit in der Supply Chain mit dem Supply Chain Performance Excellence Index (SPE-Index). Dabei wird die eigene Leistungsfähigkeit im Vergleich zu Best Practices mittels eines Fragebogens strukturiert nach sechs Feldern bewertet.

Supply Chain Performance Felder:

- Key Performance Indicators
- Strategie & Ziele
- Supply Chain Prozesse
- Organisation & Qualifikation
- Technology & Collaboration
- Sustainability & Risk

Innerhalb des Bewertungsmodells können maximal 1.750 Punkte erreicht werden. Unternehmen mit einem hohen SPE-Index haben die Supply Chain Exzellenzpraktiken konsequent umgesetzt und erreichen damit eine höhere Lieferleistung und niedrigere Supply Chain Kosten als Unternehmen mit einem niedrigen Index. Mit 1.065 Punkten erreicht ein Technologie-Unternehmen aus der produzierenden Industrie derzeit den höchsten Indexwert (Abbildung 1). Der Durchschnittswert von 706 Punkten



Dr. Hans von Pfulstein ist Manager in der Operations Management Practice von Arthur D. Little (Schweiz) AG

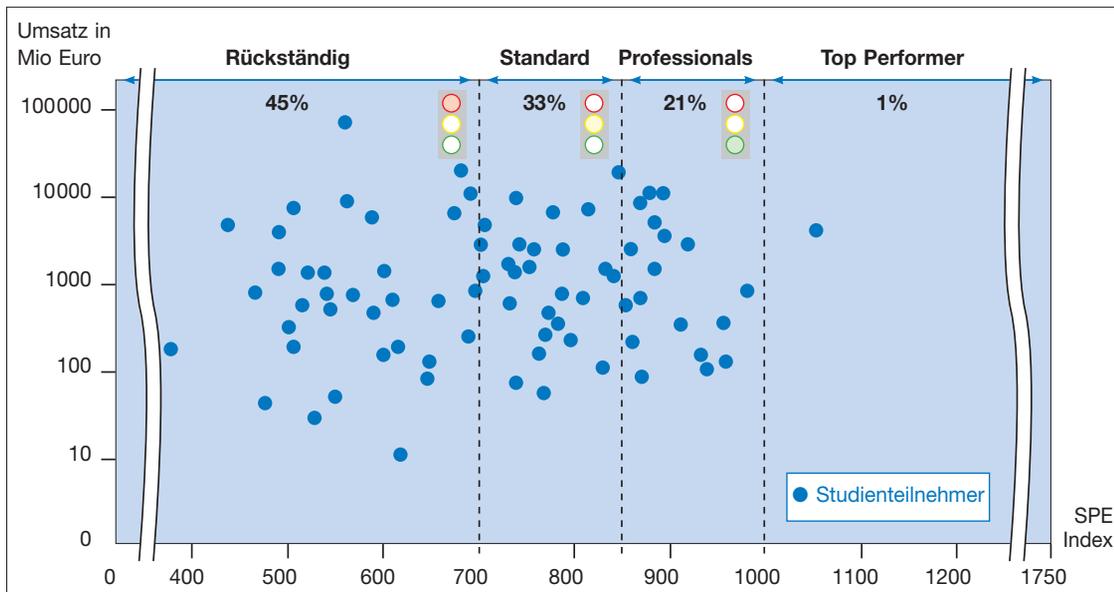


Abbildung 1: Verteilung der Studienteilnehmer nach Umsatz und SPE-Index

über alle Unternehmen zeigt, dass im Allgemeinen noch grosse Lücken in der Umsetzung von Supply Chain Konzepten und Best Practices existieren.

Im Folgenden werden die Best Practice Konzepte und Exzellenzpraktiken beschrieben, mit denen die aufgezeigten Lücken geschlossen werden können.

Ungenutzte Potenziale in der Supply Chain...

Bei Firmen mit einem niedrigen SPE-Index konnten zwei zentrale Ursachen für mangelnde Leistungsfähigkeit und hohe Kosten in der Supply Chain identifiziert werden:

- Fehlende strategische Ausrichtung der Lieferkette
- Mangelnde unternehmensübergreifende Integration der Prozesse

...werden mit Supply Chain Exzellenzpraktiken ausgeschöpft

1. Strategische Ausrichtung der Lieferkette

Grundsätzlich können drei Modelle von Lieferketten unterschieden werden (Abbildung 2). Um zu identifizieren, welches Modell das passende ist, werden zunächst die Kundenbedürfnisse analysiert. Dabei wird untersucht, mit welcher Intensität die sieben Wertschöpfungskriterien die Kundenbedürfnisse erfüllen. Die logistische Leistungserbringung, die mit dem entsprechenden Supply Chain Modell determiniert wird, ist damit integraler Bestandteil des Ange-

Wertschöpfungskriterien	1 Speed driven	2 Reliability driven	3 Cost driven	Produktbeispiele
Pünktlichkeit	●	◐	◑	Speed driven: - Chemikalien - Verderbliche Nahrungsmittel Reliability driven: - Komponenten & Halbfabrikate - Anlagen & Betriebsmittel Cost driven: - Massenartikel - Rohstoffe - Verbrauchsgüter
Verfügbarkeit	◐	●	◑	
Kurze Reaktionszeiten	●	◐	◑	
Kosteneffizienz	◐	◑	●	
Proaktive Kommunikation	◐	◑	◑	
Ausfallsicherheit	◑	●	◑	
Hoher Servicegrad	◑	◑	◑	

Kundenbedürfnisse Hoch ● Niedrig ○

Abbildung 2: Drei grundsätzliche Typen von Supply Chains

botes, welches das Unternehmen dem Kunden macht. Die Supply Chain Strategie, in welcher die Ausrichtung der Lieferkette definiert ist, folgt damit der Marketing & Sales Strategie und unterstützt diese.

Liefert ein Unternehmen an heterogene Kundengruppen, sind meist mehrere Supply Chains notwendig, um die jeweiligen Bedürfnisse optimal zu erfüllen. Durch die Einrichtung mehrerer Lieferketten können die Kundenwünsche optimal befriedigt und gleichzeitig die Supply Chain Kosten reduziert werden, da jedes Kundensegment nur genau jene logistische Leistung erhält, die nachgefragt wird.

In den untersuchten Supply Chains war es oftmals der Fall, dass die Lieferkette gleichzeitig alle Kriterien erfüllen soll, womit eine konsistente strategische Ausrichtung nicht möglich ist. Dies hat zur Folge, dass in einigen Warengruppen nur suboptimale Lieferleistungen erreicht werden und in anderen Warengruppen unnötig hohe Kosten entstehen.

Projektbeispiel Medizintechnikunternehmen

In einem aktuellen Projekt wurde die strategische Ausrichtung der Supply Chain eines Medizintechnikunternehmens optimiert. Entsprechend den Bedürfnissen der Kundengruppen wurden zwei Lieferketten mit unterschiedlicher logistischer Leistung eingerichtet. Die erste Lieferkette bedient Kunden, die bei annähernd konstanter Nachfrage Lieferungen innerhalb von 24 Stunden und eine hohe Ausfallsicherheit wünschen. Somit wurde diese Lieferkette nach dem Prinzip der bedarfsgesteuerten Warenversorgung ausgelegt (Pull-Prinzip). Die Reichweiten und Sicherheitsbestände der Warenlager wurden mit statistischen Methoden und Simulation definiert. Die zweite Supply Chain bedient Kunden, die stochastisch grosse Mengen an Medizintechnik zu geringen Preisen erwerben möchte. Diese zweite Supply Chain wurde deshalb nach dem logistischen Prinzip des Make-to-order gestaltet. Für dieses Termingeschäft wird die Ware ohne Zwischenlagerung direkt von der Produktion zum Kunden ausgeliefert (Direct Delivery). Durch die logistische Leistungssegmentierung konnte der Auftragserfüllungsgrad (Perfect Order Fulfillment) auf bis zu 98% gesteigert werden. Gleichzeitig wurden die Lager um 12% reduziert.

2. Unternehmensübergreifende Integration der Prozesse

Die Studie zeigt, dass die mangelnde Prognosegenauigkeit der erwarteten Bestellmengen (Forecast Accuracy) eine der häufigsten Ursachen für schwache Lieferleistungen ist. Die Mehrheit der Unternehmen gibt an, das Ziel einer Erhöhung der Prognosegenauigkeit in den letzten Jahren deutlich verfehlt zu haben.

Der zentrale Hebel, die Forecast Accuracy zu verbessern, ist der intensivierete Informationsaustausch mit den Schlüsselkunden. So haben jene Unternehmen, die eine hohe Prognosegenauigkeit erreichen, folgende Exzellenzpraktiken umgesetzt:

- Die Schlüsselkunden gewähren Einsicht in ihre Abverkaufszahlen und Planbedarfsdaten
- Die Absatz- und Bedarfsplanung erfolgt gemeinsam mit den Schlüsselkunden (Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment)
- Ein elektronischer Zugang zur Absatz- und Bedarfsplanung und zu den Lagerbeständen der Kunden ist vorhanden

Unternehmen mit einem hohen SPE-Index pflegen grundsätzlich eine intensive Zusammenarbeit mit ihren Schlüsselkunden (Supply Chain Collaboration Sell-Side). Damit steigern sie die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Supply Chain, wovon die Schlüsselkunden massiv profitieren:

- Die Definition der Supply Chain Strategie erfolgt in Abstimmung mit den Schlüsselkunden
- Die zentralen Kennzahlen und Zielwerte sind mit den Schlüsselkunden festgelegt und abgestimmt
- Mit den Schlüsselkunden werden regelmässige Initiativen zu gemeinsamen Supply Chain Prozessverbesserungen durchgeführt
- Es werden Kapazitätsreservierungen getätigt, um Schlüsselkunden bestmöglich bedienen zu können
- Für die Schlüsselkunden werden zusätzliche logistikahe Serviceleistungen erbracht

In den untersuchten Lieferketten war es oftmals der Fall, dass Schlüsselkunden den Vorteil der Informationsweitergabe an den Hersteller noch nicht erkannt hatten. Hier ist es im Interesse des Herstellers, den gemeinsamen Nutzen deutlich zu machen.

Im Verhältnis vom Hersteller zum Lieferanten (Supply Chain Buy-Side) findet sich allerdings das gleiche Phänomen. Hier sind es die Hersteller, die

häufig den Nutzen einer intensiveren Zusammenarbeit mit ihren Schlüssellieferanten noch nicht erfasst haben. So wären Schlüssellieferanten oftmals gewillt, auf Basis von besseren Abverkaufszahlen und Planbedarfsdaten ihre Leistungen und Waren zu günstigeren Preisen anzubieten.

Projektbeispiel Konsumgüterproduzent

Mit Unterstützung von Arthur D. Little erhielt ein Konsumgüterproduzent Transparenz über die Abverkaufszahlen bei seinen wichtigsten Kunden. Mit diesen Informationen konnte er seine Kapazitäten in der Supply Chain so konfigurieren, dass er innerhalb üblicher Bedarfsschwankungen den gemeinsam festgelegten Servicelevel erreichte. Hierdurch wurde der bisherige Forecast obsolet, was die Schlüsselkunden entlastete. Nur noch für aussergewöhnliche Bedarfsschwankungen, die die vereinbarte Bandbreite überschritten, musste eine Prognose abgegeben werden (Exception Forecast). Der konstantere Bedarf ermöglichte es dem Konsumgüterproduzenten, seine Produktionslogistik auch auf Lieferantenseite zu optimieren, womit er die Bestände an Fertigware und Halbfabrikaten reduzieren konnte. Zudem wurde in gemeinsamen Verbesserungsprojekten mit den Schlüsselkunden die Produktqualität gesteigert und die Kosten für Nacharbeiten gesenkt. Bei konstanter Leistungsfähigkeit konnten die Supply Chain Kosten um 28% gesenkt werden.

Eine erste Selbstdiagnose verdeutlicht das Aufholpotenzial

In der Matrix in Abbildung 3 sind die beiden zentralen Kennzahlen «Supply Chain Kosten in Prozent des Umsatzes» und «Auftragserfüllungsgrad (Perfect Order Fulfillment)» nach Branchen sortiert auf den beiden Achsen aufgetragen. Für jede Branche wurde der Durchschnittswert errechnet und der Wert des Branchenbesten aufgeführt. Anhand dieser Darstellung kann sich ein Unternehmen nun selbst innerhalb seiner Branche vergleichen und gewinnt damit eine erste Indikation über das bestehende Aufholpotenzial.

Die Supply Chain Kosten beinhalten die Absatz- und Bedarfplanung, Auftragsmanagement und Disposition, Beschaffung und Einkauf, Lagerhaltung und Umschlag, Abschreibungen und Kapitalverzinsung der Bestände sowie Transport.

Mit dieser Selbstdiagnose kann ein Unternehmen einen ersten Überblick gewinnen, ob auch in der eigenen Organisation ein Verbesserungspotenzial in der Supply Chain gegeben ist. 🌟

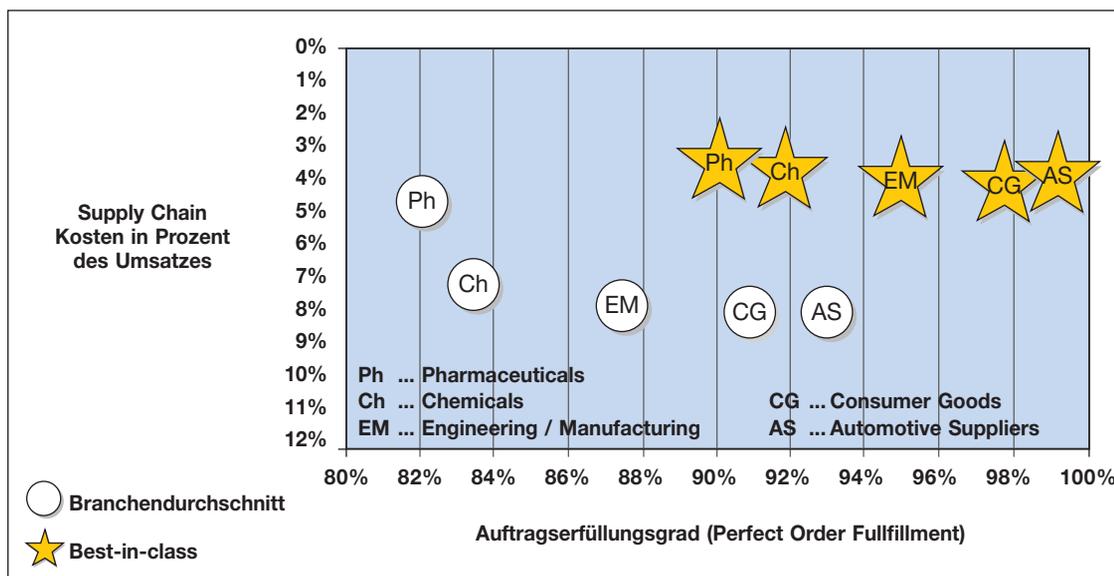


Abb. 3: Supply Chain Kosten und Auftragserfüllungsgrad – Branchendurchschnitt und Best-in-class

Wenn die Task Force ein Jahr dauert

Ad-hoc-Reaktionen versus strategische Frühaufklärung bei Risikoeintritt



Leon Caks
Student MAS BEM
Vertiefung International
Supply Management
Strategic Buyer
Schurter AG, Luzern

Zusammenfassung

Die Umwelt der Unternehmen wird immer dynamischer und komplexer. Änderungen im Marktumfeld treten in immer kürzeren Intervallen auf. Dadurch kann man aus der Vergangenheit nicht mehr automatisch auf die Zukunft schliessen. Es entstehen so genannte Diskontinuitäten (Trendbrüche). Zur Sicherung des Unternehmenserfolges gegenüber diesen Diskontinuitäten weichen strategische Aktionen den unter hohem Zeitdruck stattfindenden Ad-hoc-Reaktionen. Die strategische Frühaufklärung (SFA) versucht hier entgegenzuwirken und damit die Handlungsoptionen auszuweiten. Das Fallbeispiel zeigt wie unterschiedlich die Reaktionszeiten bei einem eintretenden Risiko sind.



Albert-Jan Plantinga,
Dipl.-Ing. Maschinenbau
FH, Zwolle (NL).
Interim Projekt Manager
Institut Straumann AG,
Basel

Ausgangslage

Ein renommiertes Schweizer Unternehmen entwickelt und produziert Gerätestecker, Sicherungen und Sicherungshalter sowie Geräteschutzschalter, die zum Beispiel in Medizinalgeräten oder elektronischen Baugeräten Verwendung finden. Als Gehäuse wird fast immer Kunststoff verwendet. Nebst Eigenentwicklungen stellt das Unternehmen auch Produkte im Kundenauftrag her. Alle diese Komponenten unterliegen verschiedenen Zulassungen. Das Unternehmen bezieht den für die Herstellung notwendigen Rohstoff von einem grossen Hersteller über den Handel in der Schweiz. Im Herbst 2009 stellte der Hersteller für bestimmte Typen des Kunststoffgranulats die Lieferungen ein und begründete dies mit einem «Force Majeure». Der Lieferstopp des Herstellers kam für alle abnehmenden Unternehmen sehr unerwartet, sogar der Handel war von diesem Produktionsstopp überrascht. Der Hintergrund für den Force Majeure wurde offiziell nicht bekannt gegeben.

Das Rohmaterial wird sowohl in Eigen- als auch in Fremdprodukten eingesetzt. Mit den Fertigproduk-

ten wird rund 5,5% des Umsatzes erwirtschaftet. Da für die Eigenprodukte kein Alternativmaterial bei der Zulassungsstelle registriert wurde, wurde das Versorgungsrisiko als erheblich eingestuft. Das Rohmaterial wird somit in der Beschaffungsmatrix den strategischen Produkten zugeordnet. Bei einer zusätzlichen Risikoanalyse vor 3 Jahren wurde das Material in die Risikostufe «mittel» (Eintrittswahrscheinlichkeit gering / Schadensausmass hoch) eingestuft. Obwohl man sich dem vorhandenen Risiko bewusst war, hat das Unternehmen kein Alternativmaterial evaluiert, sondern das Risiko akzeptiert. Die Ressourcen wurden für die Entwicklung neuer Produkte eingesetzt.

Mit Eintritt des Force Majeure trat der vordefinierte Notfallplan ein: eine Task Force wurde gebildet, um die Entwicklung der Situation extern und intern zu überwachen und wo nötig entsprechende Massnahmen einzuleiten.

Im Detail wurden folgende Analysen bzw. Prüfungen durchgeführt:

- Analyse des Verwendungsnachweis des Materials
- regelmässige Überprüfung des Lagerbestands
- Reichweitenanalysen (monatliche Aktualisierung)
- Nachfrageanalyse (offene Angebote und ihre Auftragswahrscheinlichkeit wurden beurteilt)
- Prüfung von Alternativmaterialien (vor allem bei Kundenaufträgen)

Daraus konnten folgende Massnahmen abgeleitet werden:

- Lageraufbau Rohmaterial und Formteile
- Interne Verordnung der Produktionsfreigabe durch den Einkaufsleiter
- Evaluation von Alternativmaterialien

Für Produkte, die im Kundenauftrag gefertigt wurden, hat der Auftraggeber bereits in der Entwicklungsphase ein Alternativmaterial freigeben lassen.

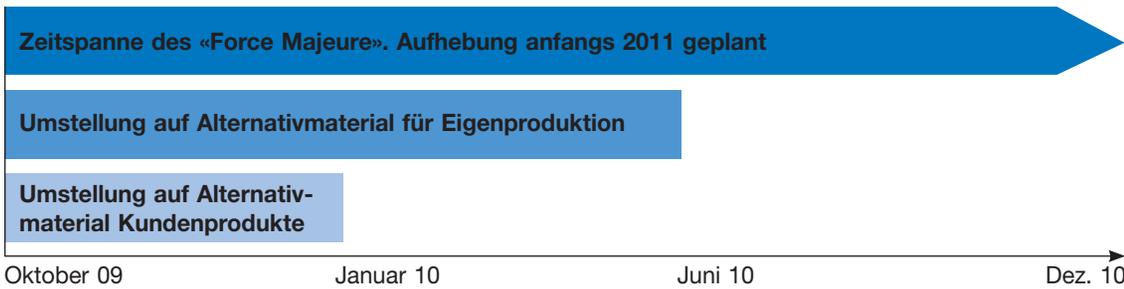


Abbildung 1:
Massnahmen
und ihre Dauer
bei Risikoeintritt

Eine Umstellung auf das Alternativmaterial war problemlos möglich und konnte innerhalb 4 Monate umgesetzt werden.

Aus technischen Gründen musste für die Eigenprodukte ein anderes Alternativmaterial evaluiert werden. Dieses Material kann direkt beim Hersteller, mit dem man eine intensive Geschäftsbeziehung pflegt, bezogen werden. Die Task Force wird gegen Ende des Jahres nach ca. 15 Monaten aufgehoben (Abb. 1).

Der Force Majeure eines Lieferanten betraf in diesem Fall mehrere Produkte. Das Unternehmen und seine Kunden waren unterschiedlich darauf vorbereitet, was zu einem unterschiedlichen Reaktionsverhalten geführt hat.

Das Beispiel macht deutlich, wie stark eine strategische Frühaufklärung in der Behandlung von eintretenden Risiken wirken kann. Im Folgenden soll daher das Prinzip der strategischen Frühaufklärung erläutert werden.

Strategische Frühaufklärung (SFA)

Unter strategischer Frühaufklärung wird ein integrativer Managementansatz zur schnellen Anpassung an veränderte Umfeldbedingungen verstanden. Die Fähigkeit von Unternehmen auf Veränderungen reagieren zu können, hängt zum einen von der Kenntnis den Veränderungen selbst ab und zum anderen von der internen organisatorischen Flexibilität. Eine SFA berücksichtigt daher sowohl die Identifizierung von Chancen und Risiken als auch die Ableitung von entsprechenden strategischen Massnahmen. Damit erweitert sie die so genannte strategische Frühwarnung (die mit der Analyse von schwachen Signalen Veränderungen im Umfeld ermittelt) mit der Sicherstellung einer strategisch-organisatorischen Flexibilität.

Frühwarnung:

Man geht in der SFA davon aus, dass auch plötzliche Änderungen (z.B. eintretende Risiken) sich im voraus durch schwache Signale ankündigen. Oft

handelt es sich um unscharfe und wenig strukturierte Informationen. Genau hier liegt auch die Problematik. Oft werden solche schwachen Signale gar nicht wahrgenommen oder einfach ignoriert, weil die Informationen noch zu vage sind. Jedoch hätten die Unternehmen gerade in dieser Phase noch eine hohe Manövrierfähigkeit, welche mit der Zunahme der Konkretisierung der schwachen Signale abnimmt.

Das Erkennen schwacher Signale geschieht durch ein Abtasten des Unternehmensumfeldes. Als primäre Quelle der Signale für Supply Chain Risiken kommen Händler, Lieferanten, Kollegen, Kunden usw. in Frage. Sekundäre Quelle können Zeitschriften, Internet, Netzwerke oder zufällige Kontakte sein. Ziel ist es, aus der Fülle von vorhandenen Signalen gerade diejenigen herauszufiltern, welche relevant sind. Diese Basisaktivität wird als Scanning bezeichnet. In einem weiteren Schritt werden die vagen Informationen weiterverfolgt. Ziel ist es, das erfasste Signal zu bestätigen oder zu widerlegen. Hier spricht man von Monitoring. Scanning und Monitoring stellen unterschiedliche Anforderungen an die ausführenden Personen: Scanning erfordert insbesondere eine intuitive und ganzheitliche Herangehensweise; beim Monitoring hilft vor allem ein analytischer Zugang. Nach der Erfassung der schwachen Signale erfolgt eine Analyse ihrer Ursachen und potenziellen Auswirkungen.

Konzept der schwachen Signale

Dieses Konzept stellt die Frühaufklärung dem traditionellen Krisenmanagement gegenüber. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass sich Unternehmen aufgrund der zunehmenden Komplexität, Turbulenz und auch Unvorhersagbarkeit des Unternehmensumfeldes immer häufiger so genannten strategischen Überraschungen ausgesetzt sehen. Der Mangel von Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit auf Diskontinuitäten ist nur ein Problem in der Behandlung von Überraschungen. Ein anderer Grund ist der vage Inhalt der verfügbaren Informationen.

Anstatt auf den wünschenswerten Informationsbedarf zu warten, sollte man bestimmen, welche Reaktionen anhand der verfügbaren Informationen möglich sind.

Ansoff unterscheidet 5 Zustände der Unkenntnis. Diese reichen von einem einfachen Bewusstsein, dass eine Bedrohung vorhanden ist, bis zu konkreten Informationen über die Bedrohung und welche Reaktionen zu welchen Resultaten führen. Zur Sicherstellung der Reaktionsfähigkeit entwickelt Ansoff ein System von Reaktionsstrategien und weist diese den entsprechenden Zuständen der Unkenntnis zu. Es werden schwache und starke Reaktionen unterschieden, je nachdem, ob es sich darum handelt, die Bedrohung zu erkennen, die notwendige Flexibilität zu erhalten oder konkrete Aktionen zu ergreifen. Kritik am Konzept der schwachen Signale bezieht sich insbesondere darauf, dass das Konzept ohne ausreichende Operationalisierung entworfen wurde.

Die Filterung der schwachen Signale in der Phase der Erkennung basiert vor allem auf subjektivem Charakter. Diese Phase beinhaltet die nachvollziehbare und intersubjektive Einstufung der Frühaufklärungsinformationen. Die gesammelten Informationen müssen nun auf die Relevanz, der Bedeutung hinsichtlich potenzieller Folgen, der Eintrittswahrscheinlichkeit und Grad der Dringlichkeit beurteilt werden. Anhand der Beurteilung werden entsprechende Reaktionsstrategien entwickelt und implementiert. Hier ist der Ansatz der abgestuften Reaktionsstrategie von Ansoff zu berücksichtigen.

Supply Chain Flexibilität

In Beschaffungsmatrix von Kraljic werden Materialien anhand ihres Ergebniseinflusses auf das Unternehmen und dem Versorgungsrisiko in vier Produktgruppen klassifiziert. Damit stellt das Portfolio eine klassische Risikobeurteilung dar. Die im Portfolio bereits hinterlegten Ansätze zur Risikobehandlung umfassen:

- Markt / Lieferanten Monitoring
- langfristige Verträge etablieren
- Alternativen suchen,
- neue Lieferanten aufbauen
- Notfallpläne erarbeiten
- Lieferanten stärker integrieren
- Lieferantenbeziehung stärken
- Sicherheitsbestände anlegen bzw. erhöhen
- Produkte standardisieren

Damit bildet der klassische Beschaffungsportfolio bereits einen integrativen Ansatz für eine strategische Frühaufklärung in der Beschaffung.

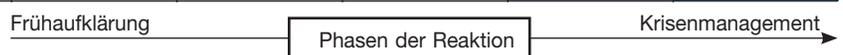
Der bewusste Umgang mit dem Portfolio kann das Bewusstsein des Einkaufsmanagers für die vorhandenen Risiken schärfen und fördert den Aufbau einer verbesserten Supply Chain Flexibilität.

Fazit

Die eingehende Fallstudie zeigt, wie vorteilhaft eine strategische Frühaufklärung in der Beschaffung sein kann. Die Dauer einer Task Force bei eingetretener Force Majeure kann durch entsprechende strategische Vorbereitungen erheblich reduziert werden. Das Unternehmen bindet im Notfall dadurch

Abbildung 2: Reaktionsstrategien bei unterschiedlichen Stärken der Signale (Quelle: Vgl. Ansoff 1976)

Reaktionsstrategien \ Stärke der Signale	Anzeichen der Bedrohung/ Chance vorhanden	Ursache der Bedrohung/ Chance bekannt	Konkrete Bedrohung/ Chance bekannt	Mögliche konkrete Reaktionen bekannt	Ergebnis der Reaktionen bekannt
<i>Wahrnehmung der Umwelt</i>					
<i>Selbstwahrnehmung</i>					
<i>Interne Flexibilität</i>					
<i>Externe Flexibilität</i>					
<i>Unternehmensinterne Bereitschaft</i>					
<i>Unternehmensexterne Bereitschaft</i>					



- Je nach Situation sind bereits Reaktionen auf vorhandene Informationen möglich
- Reaktionen auf die vorhandenen Informationen sind möglich

eindeutig weniger Ressourcen und kann sich bedeutend schneller wieder dem Markt und den Kunden zuwenden.

Die strategische Frühaufklärung ist in einem integrierten Risikomanagement in der Beschaffung als pro-aktive Komponente auf die zunehmende Umweltdynamik zu betrachten.

Wird die strategische Frühaufklärung als aktives Management des Beschaffungsportfolios verstanden, kann sie ohne weiteres in die Abläufe der strategischen Beschaffung integriert werden. Die personellen und/oder finanziellen Aufwände für ein kontinuierliches pro-aktives Verhalten (Scanning, Monitoring, Bewerten) stehen den Aufwänden einer Task Force, einer reduzierten Lieferbereitschaft mit entsprechenden Umsatzverlusten sowie Imageverlusten durch die unzuverlässigen Lieferungen entgegen.

Das Hauptproblem bei der SFA liegt in der individuellen Risikowahrnehmung. Vorhandene Signale werden von verschiedenen Personen auch differenziert wahrgenommen. Eine interdisziplinäre Arbeits-

gruppe kann hier entgegenwirken und durch Aggregation unabhängiger Informationen ein Gesamtbild erzeugen, welches eine breite Akzeptanz im Unternehmen findet. ✨

Der vorliegende Artikel entstand während der Weiterbildung zum MAS Business Engineering Management an der FHNW.

Weiterführende Literatur:

- Ansoff, H. I. (1976), Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28, S. 129–152.
- Müller, Adrian; Müller-Stewens, Günter (2009) Strategic Foresight: Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen – Instrumente, Prozesse, Fallstudien. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Nick, A. (2008), Wirksamkeit strategischer Frühaufklärung – Eine empirische Untersuchung, Dissertation Universität Berlin
- Eberle, Adrian O. (2005), Risikomanagement in der Beschaffungslogistik – Gestaltungsempfehlung für ein System, Dissertation Nr. 3008 (HSG).
- Krystek, U./ Müller, M. (1999), Frühaufklärungssysteme – Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG, Controlling, Heft 4/5, April/Mai 1999, S. 177–183.
- Nick, A. (2008), Wirksamkeit strategischer Frühaufklärung – Eine empirische Untersuchung, Dissertation Universität Berlin
- Romeike F. (2006), Frühwarnindikatoren: Kritischer Faktor Spätwarnung, Zeitschrift Risiko Manager, Ausgabe 13/2006, S. 4–10

Anzeige



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Executive MBA in International Supply Chain Management

- Broad management education combined with in-depth study of SCM
- Study trips to Russia, the USA, Japan, China
- Leading professors from the ETH and other world renowned universities
- Practical relevance ensured by Forum-SCM, ETH's industrial partner
- 100 % in English
- 18 months part-time
- EPAS accredited program



**Start of next course:
September 2, 2011**

Apply now: www.mba-scm.org

MBA-SCM



Jörg H. Grimm ist Forschungsassistent und Doktorand am Lehrstuhl für Logistikmanagement an der Universität St. Gallen (LOG-HSG).

Risikomanagement zur Sicherstellung nachhaltiger Wertschöpfungsketten

Die Herausforderung für Unternehmen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsproblematiken in der Wertschöpfungskette erfolgreich zu begegnen.



Andreas Hinz ist Forschungsassistent und Doktorand am Institut für Technologie- und Produktionsmanagement, Lehrstuhl für Produktionsmanagement an der Universität St. Gallen (ITEM-HSG).

Zusammenfassung

Die global verteilten Produktions- und Absatzmärkte führten in den letzten Jahren zu einer steigenden dynamischen und strukturellen Komplexität und damit verbunden zu einer zunehmenden Intransparenz der Wertschöpfungsketten. Gleichzeitig wird die ökologische und soziale Nachhaltigkeit von Produktion und Logistik immer wichtiger, insbesondere auch für Kaufentscheidungen des Endkunden. Zusätzlich erzeugen staatliche Behörden durch zum Beispiel strengere Umweltauflagen und Gesetze Druck auf Unternehmen.

Als zentrale Herausforderung ergibt sich für global agierende Unternehmen die Sicherstellung der Nachhaltigkeitszielsetzungen auch über die eigenen Firmengrenzen hinweg. Vor diesem Hintergrund beschreibt dieser Artikel den Prozess eines Risiko- und Interventionsmanagementkonzepts zur Vermeidung bzw. Minderung von Schäden aus der Nichteinhaltung von Nachhaltigkeitsstrategien in der Wertschöpfungskette.

Ausgangssituation und Herausforderungen

Aus einer zunehmenden Globalisierung der Produktion und Absatzmärkte resultieren Herausforderungen und Risiken hinsichtlich einer nachhaltigen Organisation und Steuerung für einzelne Unter-

nehmen sowie für die sich ergebenden Wertschöpfungsketten. Die Notwendigkeit einer nachhaltigen Ausrichtung von Unternehmen und in zunehmendem Masse ganzer Wertschöpfungsketten lässt sich auf drei zentrale Treiber zurückführen (vergleiche Abbildung 1):

- Supranationale und staatliche Regulierungen wie zum Beispiel Umweltrichtlinien oder Arbeitsgesetze müssen von Unternehmen eingehalten werden. Damit vermeiden die Unternehmen juristische Konsequenzen und behalten die grundsätzliche Legitimation, um auf den Märkten agieren zu können. Die Erfüllung dieser Regularien kann als Mindestanforderungen für ein nachhaltiges Wirtschaften angesehen werden.
- Kundenanforderungen stellen einen zunehmend an Bedeutung gewinnenden Treiber für Nachhaltigkeit dar. Auch in Krisenzeiten steigt die Nachfrage nach z.B. Bio- und Fair-Trade-Lebensmitteln und Produkten an, die aus nachhaltig gewonnenen Rohstoffen produziert worden sind. Entsprechende Label werden von den Unternehmen für Marketing und Werbung genutzt.
- Gesellschaftliche Werte und Normen werden durch verschiedene Anspruchsgruppen geprägt. Einerseits spielen öffentliche Medien eine entscheidende Rolle, wie in der Gesellschaft über aktuelle Themen disku-



Alexander C.H. Skorna ist Senior Researcher am Lehrstuhl für Informationsmanagement, Departement Management, Technologie und Ökonomie (MTEC) der ETH Zürich.

tiert und gedacht wird. Andererseits kann die kollektive Macht von Interessensgemeinschaften, wie Lobbyverbände oder Nichtregierungsorganisationen, die Bevölkerung bewegen. Sie vertreten bestimmte Interessen im Bezug auf Nachhaltigkeit und erhalten in der Gesellschaft durch oft provokante Kommunikation Unterstützung.

Die Herausforderungen, welche durch die obigen Treiber entstehen, bergen jedoch auch Chancen für Unternehmen, wenn diese sich dem Thema proaktiv annehmen. So können entscheidende Wettbewerbsvorteile generiert oder weiter ausgebaut werden. Hierbei ist das Potenzial zum Reputationenaufbau sowie zur Differenzierung der Produkte für eine nachhaltige Unternehmensstrategie zentral. Gerade durch öffentlichkeitswirksame Nachhaltigkeits-Initiativen können Unternehmen verstärkt ein positives Kundenimage aufbauen.

Allerdings bedeutet dieses am Markt etablierte Image ein erhöhtes Risiko, wenn dem Nachhaltigkeitsversprechen nicht entsprochen und dies aufgedeckt wird. In der Folge kann ein Imageverlust zu leichten Umsatzrückgängen bis hin zum weitreichenden Boykott der Produkte eines Unternehmens führen, selbst dann wenn der eigentliche Problemverursacher ein Vorlieferant oder Zwischenhändler ist.

Ein aktuelles Beispiel hierfür ist die Ölflut im Golf von Mexiko, welche durch den Untergang der Bohrplattform «Deepwater Horizon», betrieben von Transocean im Auftrag des Ölkonzerns BP als Leasingnehmer, ausgelöst wurde. Da BP seit der Kampagne «Beyond Petroleum» erfolgreich am Aufbau eines grünen Images arbeitete, nahm dies in kürzester Zeit umso grösseren Schaden: BP scheiterte daran, das Versprechen nach sauberer Energie einzuhalten und sieht sich mit dramatischen Konsequenzen hinsichtlich Reputation, Unternehmensbewertung und möglichen Schadensersatzklagen konfrontiert. Das Beispiel BP verdeutlicht auch, dass der Blick auf die eigenen Prozesse nicht ausreicht, sondern dass bei Nachhaltigkeit ganzheitlich auf die Wertschöpfungsketten mit den beteiligten Unternehmen geachtet werden muss. Während innerhalb der Unternehmensgrenze Prozesse einfacher kontrollierbar sind, ist dies in der globalen Wertschöpfungskette aufgrund grösserer Komplexität und Intransparenz nur bedingt möglich. So werden diese Nachhaltigkeitsprobleme in Wertschöpfungsketten von vielen Unternehmen als eines der kritischsten Risiken und schwierigsten Herausforderungen angesehen.

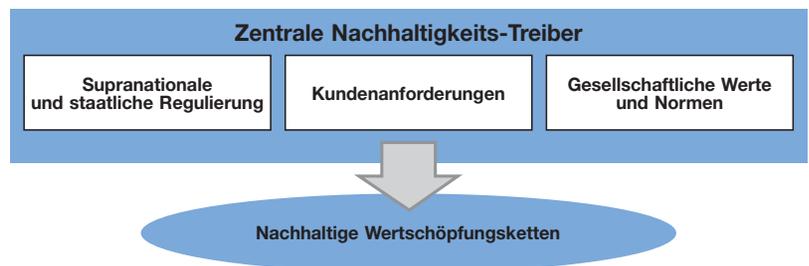


Abbildung 1:
Zentrale Nachhaltigkeits-Treiber für Unternehmen

Integriertes Risikomanagement

zur Sicherung einer nachhaltig-operierenden Wertschöpfungskette

Um dieser Herausforderung im Hinblick einer nachhaltigen Unternehmensstrategie dennoch bestmöglich zu begegnen, bedarf es eines umfassenden Risikomanagementansatzes, der die Risiken in der Wertschöpfungskette umfänglich identifiziert, diese bewertet, priorisiert und durch geeignete Massnahmen reduziert bzw. transferiert. Fortan sind die Risiken kontinuierlich zu beobachten und zu kontrollieren. Falls ein Risikofall tatsächlich eintreten sollte, sind eine Frühintervention zur Schadensreduzierung und ein erfolgreiches Schadensmanagement von grosser Bedeutung.

Risiken einschätzen und priorisieren.

Ausgangspunkt für ein effektives Risikomanagement ist die Identifikation und Priorisierung von Nachhaltigkeitsrisiken, die sich innerhalb der jeweiligen Wertschöpfungsketten verbergen. So richtet beispielsweise Hewlett Packard (HP) sein Lieferantenentwicklungsprogramm an den in der Lieferantebasis identifizierten Nachhaltigkeitsrisiken aus. Dabei untersucht das Unternehmen drei zentrale Fragestellungen, um erste Risiken zu identifizieren und seine Lieferanten infolgedessen in eine Risikoklasse einzustufen:

- Aus welcher Region wird ein Produkt beschafft? Z.B. sind in Schwellen- und Entwicklungsländern die jeweiligen Regularien und Sozial-/Umweltstandards weniger stark ausgeprägt als in stärker entwickelten Industrienationen.
- Welcher Produktkategorie ist das Produkt zuzuordnen? Z.B. sind Halbleiterkomponenten bezüglich Nachhaltigkeitsaspekten risikobehafteter als Verpackungsdienstleistungen.
- Welche sonstigen Informationen sind über den jeweiligen Lieferanten verfügbar? Z.B. verfügbare Audit-Ergebnisse, Medienberichte, usw.

Ergänzende individuelle Analysemethoden wie z.B. ein Wertschöpfungsketten Mapping oder Life Cycle Assessment (LCA) helfen, komplexe Wertschöpfungsketten zu visualisieren und die Transparenz zu erhöhen. Zur Erreichung akkurater Ergebnisse empfiehlt es sich, strategische Lieferanten bereits in der Analyse zu integrieren und intransparenten Abschnitten in der Wertschöpfungskette besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Insgesamt tragen diese Analysemethoden dazu bei, eine stärkere Sensibilität für die hohe Komplexität der Wertschöpfungsketten zu entwickeln und auf weitere Nachhaltigkeitsrisiken aufmerksam zu werden.

Zur Ermöglichung einer effizienteren und aussagekräftigeren Risikobewertung von Lieferanten, schließen sich Unternehmen gleicher Branchen zunehmend in Nachhaltigkeitsinitiativen zusammen und teilen Informationen über Lieferanten bzw. stimmen ihre Anforderungen gegenüber ihren Lieferanten ab. Darüberhinaus werden über Selbstauskünfte Abfragen zu bspw. existierenden Umweltmanagement-

systemen (zum Beispiel ISO 14001), Verantwortlichkeiten sowie Audit-Berichten bei den Partnern im Wertschöpfungsnetzwerk durchgeführt. Diese Informationen sowie zusätzlich verfügbare Audit-Ergebnisse können unter den Mitgliedern geteilt werden. Die jeweiligen Lieferanten profitieren davon, indem sie Informationen nicht mehrmals bereitstellen müssen und sich ihr damit verbundener Aufwand ebenfalls reduzieren lässt.

Risiken reduzieren, beobachten und kontrollieren

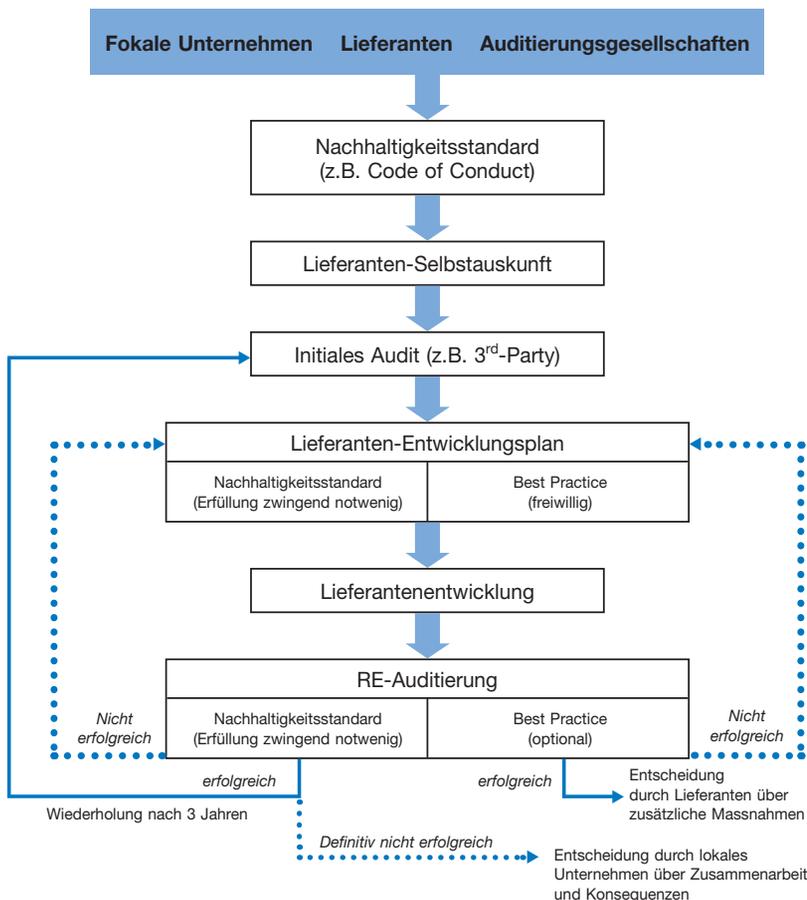
Den vielschichtigen Nachhaltigkeitsrisiken sollten möglichst wirksam in den Wertschöpfungsketten begegnet werden. Unternehmen verlangen bereits heute vertraglich von ihren Lieferanten die explizite Einhaltung von ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsstandards — z. B. als spezifischen Code of Conduct (CoC). Als Beispiel hält das Unternehmen HP ihre Lieferanten dazu an, den geforderten CoC zu verstehen, zu unterzeichnen und vollumfänglich zu erfüllen sowie alle sonstigen anwendbaren Gesetze und Regularien einzuhalten. Die Lieferanten müssen gewährleisten, dass sich ihre eigenen Lieferanten ebenso an den CoC halten. Jedoch bleibt das Risiko, ob sich die (Vor-)Lieferanten auch an diese Vorgaben halten. Die wesentlichen Säulen zur Sicherstellung der Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards bilden dabei Compliance Management-Aktivitäten wie Lieferanten-Auditierung und Lieferantenentwicklung. Das prozessuale Vorgehen zur Sicherstellung der Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards in der Wertschöpfungskette wird dabei verallgemeinert in Abbildung 2 dargestellt.

Trotz ausgeprägter Nachhaltigkeitsstrategien und -standards für Wertschöpfungsketten hatten starke Markenhersteller wie z.B. Nike die Risiken unterschätzt sowie ihr Compliance Management nur ungenügend implementiert und nicht an den Herausforderungen ihrer Wertschöpfungsketten ausgerichtet. Nike wurde in der Vergangenheit mehrfach vorgeworfen, dass die Arbeitsbedingungen in Lieferantenfabriken mangelhaft seien und Arbeitsrechte verletzt werden würden.

Um dem Mangel hierfür notwendiger organisationaler Ressourcen zu begegnen und möglichst einen optimalen Grad der Wertschöpfungsketten mit solchen Compliance Management-Aktivitäten zur Risikoreduktion abzudecken, sind die Aktivitäten in ihrer Intensität und in ihrem Umfang an

Abbildung 2: Compliance Management-Prozess zur Sicherstellung unternehmensübergreifender Nachhaltigkeitsstrategien

Quelle: in Anlehnung an Business Social Compliance Initiative (BSCI)



die situativen Anforderungen in der Wertschöpfungskette anzupassen. So kann zum Beispiel je nach Risikoeinstufung (niedriges vs. hohes Risiko) und Kunden-Lieferanten-Beziehungen (Abhängigkeit vs. Macht) zwischen unterschiedlich intensiven Audit-Typen gewählt (Selbstauskunft, 2nd-, 3rd- oder 4th-Party-Auditerung) und entsprechende Anpassungen der Frequenz für Re-Auditierung vorgenommen werden (vgl. Abbildung 2).

Eine Skalierung von Lieferantenentwicklungsprogrammen in Form von Schulungen oder Investitionen, die identifizierte Mängel bei Lieferanten beheben oder präventiv ausschliessen sollen, können ebenfalls nach Aufwand und Intensität an die Risiken und Kunden-Lieferantenbeziehungen angepasst werden.

Zusätzliche Mechanismen zur effizienten Kontrolle der Risiken bzw. der Behebung von Informationsasymmetrien sind periodische Review Meetings mit den Partnern der Wertschöpfungskette und dokumentierte Statusreports. Im standardisierten Statusreport werden üblicherweise Massnahmen zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit bezüglich Umfang, Qualität, Aufwand, Risiko und zeitlicher Umsetzung dargestellt. Durchgeführte Arbeiten der vergangenen Periode sowie geplante Aufgaben werden von allen Partnern gemeinsam abgestimmt und schriftlich dokumentiert.

Die aktuellen Trends im Bereich mobiler Technologien unterstützen ebenso eine laufende Prozessüberwachung im einzelnen Unternehmen wie auch unternehmensübergreifend. Barcodes oder RFID-Transponder ermöglichen die eindeutige und weitestgehend automatisierte Identifikation von Produkten und Verpackungen. Damit werden die Waren einzeln rückverfolgbar und Abweichungen können dem Verursacher besser zugeordnet werden.

Schadenmanagement

Kommt es trotz aller Früherkennung und Prävention dennoch zu einem nachhaltigkeitsbezogenen Schadenfall, werden zuvor ausgearbeitete Notfallpläne eingesetzt. Ziel solch eines «Business Continuity Managements» (BCM) ist die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes und damit die Sicherstellung der Wertschöpfung zum Schutze des Unternehmens selbst (Reputation und Marke). Im Kontext von nachhaltigkeitsbezogenen Risiken steht deren hohes Schadenpotential für ein BCM im Vordergrund, die Betrachtung der Eintrittswahr-

scheinlichkeit ist nur von untergeordneter Bedeutung, da immer mit einem Eintrittszeitpunkt gerechnet werden muss.

So gerüstet sollte der Schadenfall gleichzeitig mit einer offenen Kommunikationsstrategie bezogen auf Bevölkerung, Politik und Medien begleitet werden. Nach einer zügigen Begutachtung des Schadens steht seine Behebung im Zentrum interner und externer Erwartungen. Die Massnahmen aus den obigen Phasen erlauben es zudem, den Verursacher besser zu identifizieren und in der Folge Konsequenzen aus dem Schadenereignis zu ziehen. Diese können bis zu einer vollständigen Neuorganisation des Wertschöpfungsnetzwerkes reichen.

Welch weitreichende Reputationsverluste aus derartigen Grossschäden resultieren können, lässt sich ebenfalls am obigen Beispiel von BP aufzeigen. Problematisch für die Kommunikation nach Aussen war, dass BP zunächst die Schuldfrage von sich an den Wertschöpfungspartner Transocean wies, anstatt unmittelbar pro-aktiv mit einem Notfallplan zu agieren, bei dem diverse Anspruchsgruppen hätten involviert werden können. Zudem erschien die genaue Menge des austretenden Öls als nicht zuverlässig kommuniziert und Schätzungen wurden von BP immer wieder nach oben korrigiert.

Fazit

Die aufgezeigten Beispiele verdeutlichen, dass ein integriertes Risikomanagement zur Gewährleistung der kommunizierten Nachhaltigkeitswerte innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette nötig ist. Daher müssen die oft signifikanten Risiken unternehmensübergreifend identifiziert, priorisiert beobachtet und laufend kontrolliert werden. Mit dem vorliegenden Ansatz werden Unternehmen in dieser Hinsicht erfolgreich unterstützt. 

Literaturnachweis

- Engel, H. (2005): Gesprengte Ketten – Absicherung der Supply Chain durch ein unternehmensweites Business Continuity Management, in: Risknews 05/05, S. 39–45.
- Görling, H. et al. (2010): Compliance: Aufbau – Management – Risikobereiche, Heidelberg.
- Millington, A. (2008): Responsibility in the Supply Chain, in: A. Crane, A. McWilliams, & D. Matten (Eds.), The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility: S. 363-383, Oxford.
- Orsato, R.J. (2009): Sustainability Strategies – When Does It Pay to Be Green?, New York.
- Porter, M. E. & van der Linde, C. (1995): Green and Competitive: Ending the Stalemate, in: Harvard Business Review, 73(5), S. 120–134.
- Vahrenkamp, R; Siepermann, Ch. (2007): Risikomanagement in Supply Chains – Gefahren abwehren, Chancen nutzen, Erfolg generieren, Berlin.
- World Business Council for Sustainable Development (2008): Sustainable Consumption Facts and Trends from a Business Perspective, Geneva.

Chancen- und Risikomanagement: neue Akzente in der Unternehmensführung

Wie die neue internationale Norm ISO 31000 nutzbringend umgesetzt werden kann.



Dr. Brühwiler ist international anerkannter Experte für Risikomanagement und hat als Mitglied der Working Group ISO 31000 und als Projektleiter der ONR 49000 die neuesten Entwicklungen im Risikomanagement persönlich geprägt

Zusammenfassung

Risikomanagement ist eine wichtige Führungsaufgabe in privaten Unternehmen, in Organisationen und Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Seit Ende 2009 gibt es eine internationale Risikomanagement-Norm, die ISO 31000, die durch die ONR 49000 spezifiziert wird. Die Hauptanliegen dieser Normen bestehen darin, den interessierten Organisationen und Personen eine Anleitung zu geben, wie man das Risikomanagement gestalten und umsetzen soll. Dabei geht es um die Klärung der Rolle der Unternehmensführung, die Gestaltung des organisatorischen Rahmens und um die Anwendung des Risikomanagement-Prozess, der mit verschiedenen Methoden implementiert werden kann.

Ausgangslage:

Wir sind gerade dabei, die seit Jahrzehnten schwerste Finanzkrise hinter uns zu lassen, immer noch unsicher, ob uns das auf Anhieb gelingt oder ob wir nochmals von einer Nachkrise, z. B. der Euro-Stabilitätskrise eingeholt werden. Für die Schweiz steht dabei sehr viel auf dem Spiel, insbesondere die Exportfähigkeit beim starken Schweizer Franken bzw. beim schwachen. Zur Erkennung, Frühwarnung, Analyse, Bewertung und Bewältigung von solchen und vielen ähnlichen Risiken müssen Unternehmen, Organisationen und Institutionen der öffentlichen Verwaltung über entsprechende Führungsinstrumente verfügen, um nicht erst im Augenblick des Notfalls oder der Krise handeln zu können. Damit ist das Risikomanagement zu einer unver-

zichtbaren Führungsaufgabe geworden. Viele private Unternehmen, Organisationen und Institutionen der öffentlichen Hand haben in den vergangenen Jahren ein Risikomanagement eingeführt. Die Internationale Normung unterstützt diese Entwicklung mit der ISO 31000 Riskmanagement – Principles and guidelines, indem nun nicht mehr jedes Unternehmen das Risikomanagement neu erfinden muss, sondern sich an einer international akzeptierten Lösung orientieren kann. Die Konkretisierung der ISO 31000 erfolgt mit der ONR 49000 Risikomanagement für Organisationen und Systeme.

Risikomanagement ist auf der obersten Stufe der Unternehmensstrategie einsetzbar. Zudem gibt es in jedem Unternehmen (ab einer bestimmten Grössenordnung) mehrere, um nicht zu sagen viele weitere Anwendungsbereiche für das Risikomanagement: Produktsicherheit, Grossprojekte, Arbeits- und Umweltsicherheit, IT- und Informationssicherheit, Security, Internes Kontrollsystem, Notfall- und Krisenmanagement, Business Continuity Management, um die wichtigsten Beispiele zu erwähnen.

Problemstellung:

Was sind nun die Neuerungen und Empfehlungen der ISO 31000?

Grundlage der Norm sind einheitliche Begriffe, die nun weltweit angewendet werden sollen. Insbesondere der Risikobegriff ist hier von Bedeutung: «Risiko ist Auswirkung von Unsicherheit auf Ziele», wobei die positiven Aspekte von Risiko, d.h. die Chancen,

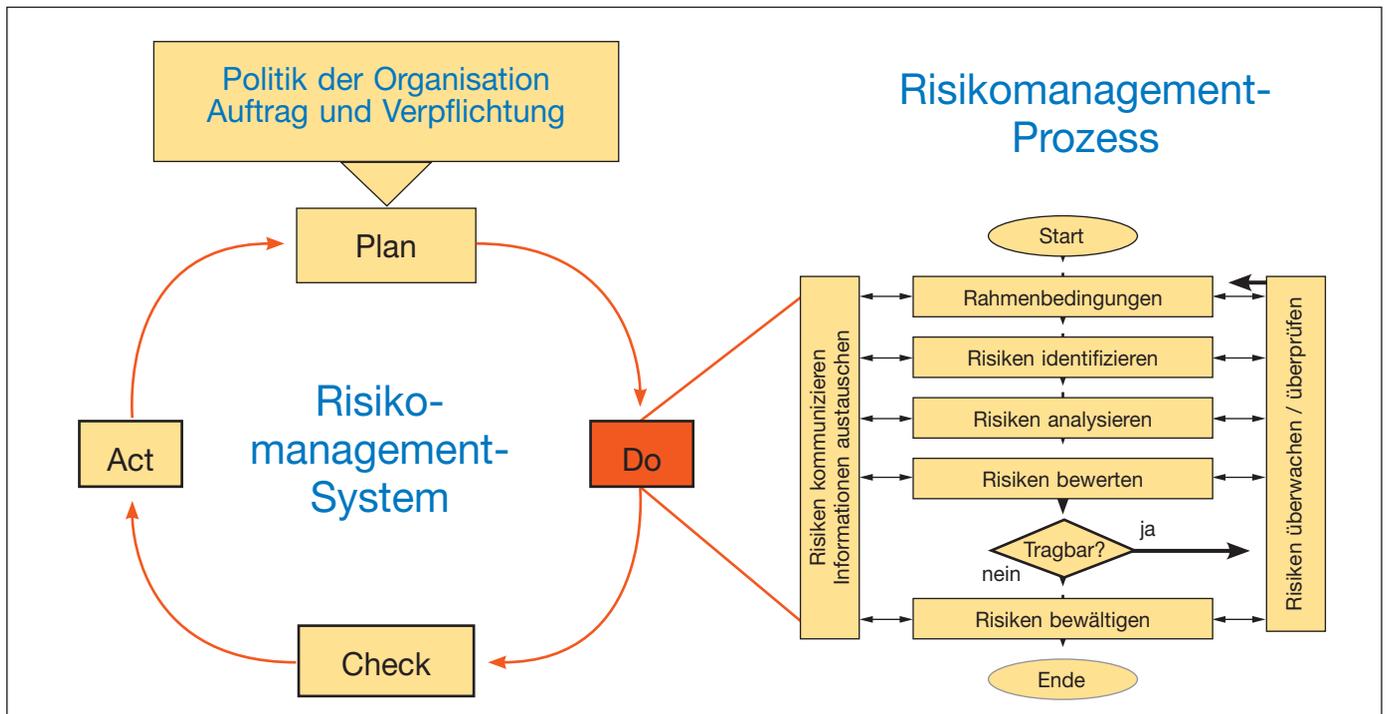


Abbildung 1: Deming-Kreis für das Risikomanagement

durchaus auch einbezogen sind. Risiken können Ereignisse werden (wie die Explosion der Ölbohrplattform und das über drei Monate nicht verschliessbare Ölleck im mexikanischen Golf) oder aber Entwicklungen sein (wie Technologiewandel, Währungsentwicklung, Marktdynamik usw.).

ISO 31000 stellt auch einige Grundsätze für das Risikomanagement auf. Dabei gibt es solche, die die Verpflichtung der obersten Leitung betreffen (Risikomanagement muss Teil der Entscheidungsfindung sein und zur langfristigen Wertschöpfung beitragen). Andere Grundsätze betreffen die Systematik des Risikomanagements (Risikomanagement ist strukturiert, zeitgerecht, transparent, massgeschneidert, umfassend und anpassungsfähig) und schliesslich gibt es Grundsätze für den Umgang mit Unsicherheit (Risikomanagement basiert auf den besten verfügbaren Informationen).

Der Hauptteil der ISO 31000 beschreibt das Risikomanagement-System und den Risikomanagement-Prozess, die ausgelöst werden durch den Auftrag und die Verpflichtung der obersten Leitung auf dem Hintergrund der Politik und Strategie der Organisation (siehe Abbildung 1). Was sind nun deren Inhalte:

Lösungsansatz:

Der Auftrag und die Verpflichtung der obersten Leitung umfassen die Einführung, Dokumentierung,

die Aufrechterhaltung und ständige Verbesserung des Risikomanagement-Systems. Im Hintergrund des Deming-Kreises Plan-Do-Check-Act ergeben sich aus dieser Verpflichtung verschiedene konkrete Aufgaben der Führung.

- Zur Planung (Plan) des Risikomanagements gehören die Gestaltung des Risikomanagement-Systems (worauf soll sich das Risikomanagement erstrecken?), die Rollen und Verantwortlichkeiten (wer macht was?), die Ressourcen (Fähigkeiten, Zeit und Geld) sowie die Risikomanagement-Politik, die das System in den Grundsätzen, der Umsetzung und Integration ins Managementsystem beschreibt.
- Die Umsetzung (Do) erfolgt vorwiegend mit dem Risikomanagement-Prozess. Der Kernprozess umfasst die Formulierung der Rahmenbedingungen, dann die Risikobeurteilung mit der Identifikation, Analyse und Risikobewertung und schliesslich die Risikohandhabung bzw. Risikobewältigung. Der Prozess ist begleitet durch die nachfolgenden Tätigkeiten der Überwachung und Überprüfung von Risiken sowie durch die Kommunikation und den Informationsaustausch mit Experten und vor allem Stakeholdern.
- Die Bewertung (Check) des Risikomanagement-Systems muss sich der Frage widmen, ob das Risikomanagement auch wirksam ist. Es nützt nichts, wenn ein Risikomanagement formell



Abbildung 2:
Integration des Risiko-
Managements in das
Management-System

besteht, es aber nicht verstanden, nicht umgesetzt und nicht gelebt wird. So taten es nämlich viele Unternehmen der Finanzindustrie, die ein exzellentes Risikomanagement betrieben. Sie engagierten hochbezahlte Spezialisten, die vor allem auch quantitativen Modelle arbeiteten. Diese wurden vor allem für die Rechtfertigung der Geschäftspolitik und nicht als Frühwarnsysteme eingesetzt.

- Die Verbesserung (Act) erfolgt auf der Grundlage der Bewertung, die aufzeigen muss, wo das Risikomanagement Schwächen aufweist und deshalb nicht richtig funktionieren kann.

Der Risikomanagement-Prozess scheint theoretisch logisch und einfach, ihn aber praktisch umzusetzen ist sehr anspruchsvoll. Dazu gibt es auch verschiedene Methoden, die der Risikomanager kennen sollte. Die wichtigsten Methoden sind folgende:

- Die Szenario-Analyse eignet sich vor allem für die Risikoabschätzung im Rahmen der Unternehmensstrategie bzw. des Business Risikomanagements (top-down).
- Die Gefährdungsanalysen (ähnlich FMEA, Zürich Hazard Analysis, usw.) eignet sich für die Produkt- und Prozessgestaltung (bottom-up).
- Critical Incidents Reporting Systems (CIRS) sind vor allem im Gesundheitswesen bekannt geworden und

- Statistische Methoden wie Standardabweichung und Konfidenzintervall als Massgrößen für das Risiko sowie die Monte Carlo Simulation für die Risikoaggregation werden vor allem in der Finanzindustrie eingesetzt.
- Andere Methoden.

Implementierung:

Risikomanagement einführen, umsetzen, aufrechterhalten und ständig zu verbessern ist eine Herausforderung, die auch unter den Begriff des Change Managements fällt. Wenn schon ein integriertes Managementsystem vorhanden ist, fällt es leichter, Risikomanagement in dieses einzubinden. Die Querschnittsfunktion Risikomanagement berührt alle anderen Management-Teilsysteme wie Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitssicherheits-, Security-, Informations-Sicherheitsmanagement und das interne Kontrollsystem. Auch die Versicherung ist durch das Risikomanagement berührt, hat sie doch die Aufgabe, den Eintritt von Risikoereignissen zu finanzieren (siehe Abbildung 2).

Nicht zu vergessen ist das Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement. Restrisiken mit schwerwiegenden Auswirkungen auf die Ziele der Organisation oder die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung müssen mit einem Notfall- und Krisenmanagement hinterlegt werden. Dabei spielt die Zusammenarbeit mit den Interventionskräften bzw.

der Krisenstab (siehe Abbildung 3) eine wichtige Rolle, muss er doch dafür sorgen, dass der Betrieb unter erschwerten Bedingungen weitergeführt und verlorene Betriebsfunktionen rasch wieder zurückgewonnen werden. Dahinter verbergen sich natürlich komplexe Aufgabenstellungen, auch die Krisenkommunikation, die ohne vorangehendes und regelmässiges Training nicht richtig funktionieren. Hauptpersonen für die Gestaltung und die wirksame Umsetzung des Risikomanagements sind einerseits die Risikoeigner: Sie sind für die Risiken verantwortlich und auch Eigner eines Kernprozesses bzw. als Linienmanager tätig. Demgegenüber ist der Risikomanager die Fachperson, die den Risikomanagement-Prozess anwenden kann und die Risikoeigner bei ihrer Aufgabe unterstützt. 🌟

- ISO 31000 Risk management – Principles and guidelines, International Standard Organization 2009.
- ONR 49000-Serie Risikomanagement für Organisationen und Systeme, Austrian Standards, Wien 2010.
- Brühwiler, B.: Risikomanagement als Führungsaufgabe, Bern, Stuttgart, Wien, 2. Aufl. 2007.
- Brühwiler, B.: Risikomanagement nach ISO 31000 und ONR 49000 mit 12 Praxisbeispielen, Wien 2009.
- Brühwiler, B., Romeike, F.: Praxisleitfaden Risikomanagement, ISO 31000 und ONR 49000 sicher anwenden, Schmidt Verlag, Berlin 2010.

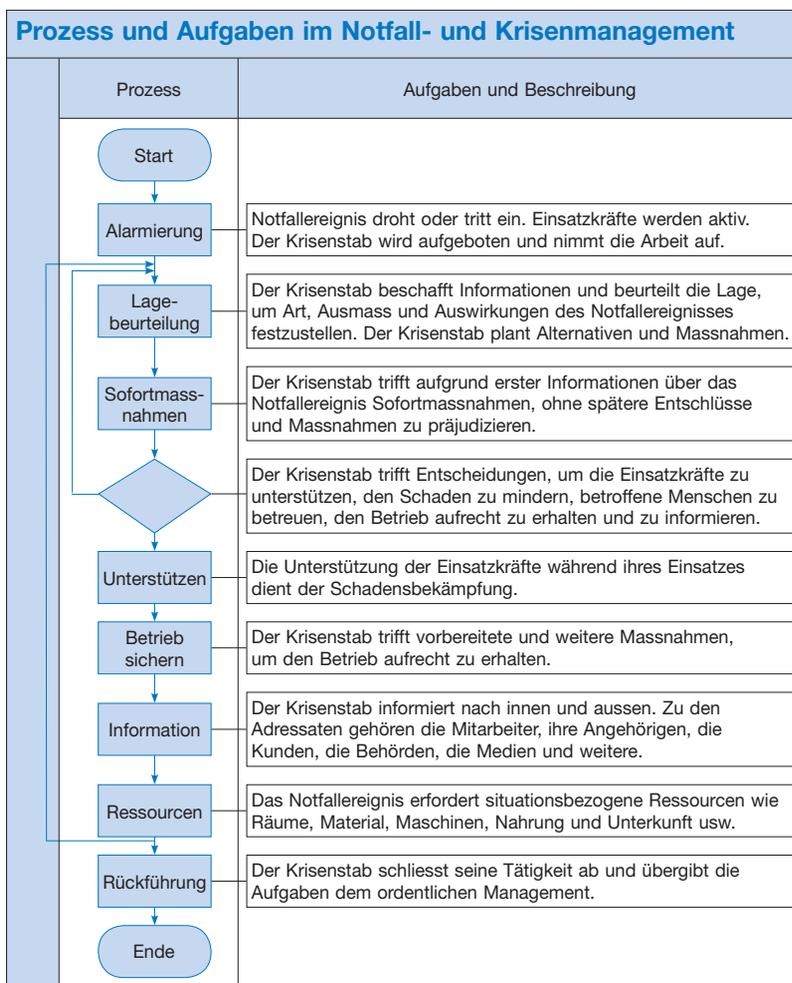


Abbildung 3: Zusammenarbeit im Krisenstab

Anzeige

DHL ist Weltmarktführer in Logistik.
Unsere Mitarbeiter stellen sicher,
dass es so bleibt.

Georg Burkhardt,
 Head of Industrial & Technology,
 DHL Logistics

LOGJOB
 DIE PERSONALBERATUNG FÜR LOGISTIK.

Mit den richtigen Kader- und Fachkräften erreichen Sie Ihre Ziele. Logjob, die Personalberatung für Logistik, SCM, Einkauf und Transport. www.logjob.ch

Risikomanagement mit Zuliefererverträgen

Mehr Transparenz in der Risikoverteilung in der Produktentwicklung



Yves Borer,
Purchasing Manager
mit Schwerpunkt R&D.
Actelion Pharmaceuticals
Ltd., Allschwil

Zusammenfassung

Werden neue Produkte entwickelt, lassen sich die unternehmerischen Chancen mit spezialisierten Zulieferern zwar verbessern, daraus entstehen aber auch neue Risiken. In einem innovativen Umfeld sind Auftraggeber und Auftragnehmer bestrebt, wegen der hohen Unsicherheitsfaktoren und trotz verlockender Chancen, ihre eigenen Risiken beherrschbar zu halten. Die Zuliefererverträge spielen dabei eine zentrale Rolle. Eine gesamtheitliche Risikobeurteilung in gemischt-funktionalen Teams und innerhalb von Zulieferernetzwerken drängt sich auf.

Für das integrale Risikomanagement von Zuliefererverträgen wird ein Modell vorgeschlagen, das die Risikosymmetrie in den Vordergrund stellt und über alle Phasen der Vertrags-Chronologie die sich verändernden Risiken aufzeigt.

Ausgangslage

Im Rahmen des Produktentwicklungsprozesses sind Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit Zulieferern angewiesen. Nicht nur die forschenden Firmen, sondern auch die Zulieferer hoffen auf eine möglichst erfolgreiche Neuentwicklung. Im Erfolgsfall lohnen sich die getätigten Investitionen in Material, Infrastruktur und Prozessentwicklung beidseitig. In einem Stage -Gate Prozess entscheidet der Auftraggeber nach jeder Phase, ob in die Entwicklung weiter investiert wird. In solchen Fällen ist er auf optimal verhandelte Zuliefererverträge angewiesen, welche einen möglichst raschen Ausstieg aus der Verpflichtung ermöglichen.

Wenn Zulieferer beigezogen werden, entstehen auch finanzielle, technische und wettbewerbsmässige Risiken wie: Abnahmeverpflichtungen, Fehllieferungen, technische Machbarkeit, Patentverletzungen oder Zeitverzögerungen. Eine wirkungsvolle Massnahme zur Risikominderung ist eine geeignete Vertragsgestaltung. Die jeweilige Interessenslage, die Handlungsmöglichkeiten, die Machtverteilung und nicht zuletzt das Verhandlungsgeschick entscheiden über den Inhalt von Verträgen und auch darüber, wer welches Risiko trägt:

Bei hoher Integration besitzen die Zuliefererverträge den Charakter von Werkverträgen (z.B. die Herstellung von Wirkstoffen in der Pharma). Mit diesen verpflichtet sich der Auftragnehmer zur individuellen Herstellung eines Werkes bestehend aus Gütern und Dienstleistungen. Das Ergebnis wird im Vertrag möglichst genau beschrieben. Nur wenn die Herstellung objektiv messbar erfolgreich ist, schuldet der Auftraggeber die vereinbarte Gegenleistung. Verträge können aufgelöst werden, wenn der Erfolg ausbleibt, das Werk unmöglich herzustellen ist oder nicht mehr gebraucht wird. Die Risikoverteilung ist objektiv bekannt, muss aber für jedes Werk neu abgewogen werden

Wird ein Zulieferervertrag als einfachen Auftrag gestaltet, so verpflichtet sich der Auftragnehmer zur sorgfältigen Ausführung von Dienstleistungen, z.B. einer Machbarkeitsanalyse oder eines Prototyps. Aufträge können jederzeit aufgelöst werden. Die Risikoverteilung muss individuell beurteilt werden.



Karen Bennett Cadola,
Geografin mit NDK
Informatik
Beschaffungs- und
Vertragsmanagement,
BSB+Partner

Während der Vertragsdauer können sich die ursprünglichen Absichten der Parteien verändern oder gegenstandslos werden. Dabei verändern sich die betriebswirtschaftlichen Kräfteverhältnisse und das Interesse an Leistung und Gegenleistung. Die Risiken und deren Verteilung müssen neu und eventuell mit weiteren Personen im Unternehmen beurteilt werden. Es kann zur Anpassung oder zur vorzeitigen Aufhebung von Verträgen kommen. Während die Anpassung und Auflösung im Sinne eines Aufhebungsvertrages von den Parteien frei vereinbart werden kann, erfolgt der Rücktritt hingegen immer symmetrisch. Leistung und Gegenleistung müssen ausgeglichen werden. Aus diesem Grund kann der Rücktritt von einem Vertrag eine Massnahme zur Schadensbegrenzung oder zur Risikominimierung sein, sofern die rechtlichen Voraussetzungen zum Rücktritt gegeben sind.

Fallbeispiel

Die Firma mit Sitz in der Schweiz ist führend in der Forschung an innovativen Therapien mit pharmazeutischen Wirkstoffen. Zur Erhaltung ihrer Marktposition und zur Erweiterung ihres Produktportfolios übernahm die Firma ein neu entwickeltes aber noch nicht zugelassenes Nachfolgeprodukt einer ausländischen Firma. Mit dem Kauf gingen die Rechte und Pflichten am Produkt an die Schweizer Firma über. Es mussten ein bestehendes Vertragswerk mit einer Zulieferfirma, bereits getätigte Bestellungen und Waren übernommen werden. Erst nach dem Kauf wurden die Risiken der Verträge analysiert und folgende vier Problemfelder ermittelt:

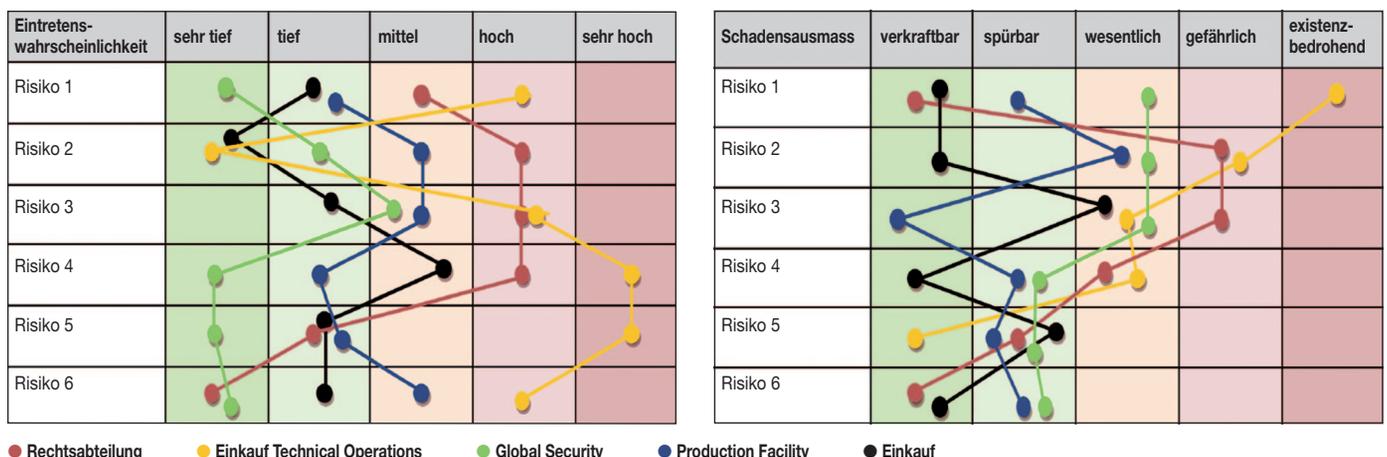
Die Abnahmeverpflichtung war zu hoch und an Konventionalstrafen gebunden. Diese Konditionen führten zum Risiko, nicht flexibel genug auf mögliche Verzögerungen reagieren zu können.

Die amerikanische Zulieferfirma hielt die exklusiven Hersteller- und Prozessrechte am Wirkstoff. Diese zwei Bedingungen erhöhten das Risiko der Abhängigkeit vom Zulieferer und verhinderten den Aufbau eines Zweitlieferanten (Second Source) in Europa. Die Qualitätsanforderungen des Auftraggebers waren ungenau spezifiziert. Dies verstärkte das Risiko der Abnahmeverpflichtung von qualitativen mangelhaften Waren und der Schwierigkeiten bei der Zulassung.

Das Vertragswerk war in Englisch abgefasst und der Gerichtsstand lag in den USA. Diese Situation barg das Risiko auf die eigenen Schweizer Anwälte weitgehend verzichten zu müssen und auf US-Anwälte und Gerichte zu vertrauen.

Mit entsprechenden Gegenmassnahmen konnte die Firma die wesentlichsten Risiken entschärfen. Das Beispiel zeigt, dass Risiken von Verträgen bei veränderten Rahmenbedingungen neu beurteilt werden müssen. Die Risikowahrnehmung und -bewertung ist jedoch sehr personenabhängig. Wie im konkreten Fall die Risikowahrnehmung verteilt ist, geht aus einer Befragung von Schlüsselpersonen aus den Funktionen Einkauf, Recht, Produktion und Risikomanagement/Security hervor. Die Interviewpartner wurden aufgefordert, ausgewählte Risiken in der Produktentwicklung zu bewerten und mögliche Gegenmassnahmen vorzuschlagen. Folgende Risiken wurden berücksichtigt: «Know-how Verlust, unklare Haftbarkeit Qualitätsprobleme und Verzögerungen,

Abbildung 1: Funktionale Risikowahrnehmung



«ungeeignete Verträge, offene Abnahmeverpflichtungen sowie Uneinigkeiten beim Gerichtsstand. Die Einschätzungen waren stark davon abhängig, welche Funktionen die befragten Personen besetzen und welchen Erfahrungshintergrund sie haben. Auch die vorgeschlagenen Gegenmassnahmen waren teilweise widersprüchlich. Ein Beispiel dafür ist die Minimierung der Abnahmeverpflichtung in einem Vertrag, um das finanzielle Risiko gering zu

halten und im Gegenzug der Aufbau eines Sicherheitslagers, damit bei Qualitätsproblemen einer produzierten Charge die Lieferfähigkeit gewährleistet ist. Einigkeit herrschte aber in den Punkten, dass die Wahl des richtigen Vertragspartners und ein frühes Projektmanagement entscheidend sind in einem Produktentwicklungsprojekt. Ein konsistente Beurteilung der Risiken kann also nur in einer gemeinsamen Bewertung erfolgen.

Abbildung 2: Modell und Beispiel der symmetrischen Risikobeurteilung

Auftragnehmer											Auftraggeber		
Management	Risiko / Prozess ¹	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Risiko / Prozess	Funktion
VERTRAGSVORBEREITUNGSPHASE													
Management	Preis benennen			○						○		Leistung spezifizieren	Fachbereich / Technik
Verkauf / Recht	Konditionen prüfen ²				○		○					Konditionen festlegen	Einkauf / Recht
VERTRAGSVERHANDLUNGSPHASE													
Management	Preis akzeptieren	○					○					Preis akzeptieren	Management
Produktion / Technik	Leistung akzeptieren		○							○		Leistung akzeptieren	Einkauf / Recht
Verkauf / Recht	Konditionen akzeptieren			○					○			Konditionen akzeptieren	Fachbereich / Technik
VERTRAGSERFÜLLUNGSPHASE													
Produktion / Technik	Leistung erbringen				○				○			Erfüllung prüfen	Fachbereich / Technik
Verkauf / Recht	Konditionen einhalten (prüfen)				○		○					Konditionen prüfen (einhalten)	Einkauf / Recht
Produktion / Technik	Erfüllung korrigieren		○				○					Nichterfüllung rügen	Einkauf / Recht
Buchhaltung	Bezahlung prüfen					○			○			Rechnungen bezahlen	Buchhaltung
VERTRAGSÄNDERUNGSPHASE													
Produktion / Technik	Mehrleistung erbringen	○										Mehrkosten bereitstellen	Management
Verkauf / Recht	Konitions-änderungen einhalten / akzeptieren	○								○		Konitions-änderungen einhalten / akzeptieren	Einkauf / Recht
VERTRAGSBEENDIGUNGSPHASE													
Verkauf / Recht	Kündigung vorzeitig				○			○				Kündigung vorzeitig	Einkauf / Recht
Management	Nicht Bezahlung				○			○				Nicht Bezahlung	Management
Produktion / Technik	Nichtigkeit, Unmöglichkeit		○							○		Nichtigkeit, Unmöglichkeit	Fachbereich / Technik
Management	Abtretung				○			○				Abtretung	Management

1 Eintretenswahrscheinlichkeit x Schadensausmass = Quantitatives Risiko

2 mögliche Konditionen: Liefertermine, Lieferart, Zahlungsplan, Qualitätssicherung, Haftung, Teilnichtigkeit, Konventionalstrafe, Geheimhaltung usw.

Lösungsansatz Vertragsmodell mit symmetrischer Risikoverteilung

Das Modell der symmetrischen Risikobeurteilung umfasst den gesamten Lebenszyklus von Verträgen, schärft das Bewusstsein für die Risikoverteilung zwischen Auftraggeber und Zulieferer und schafft vor allem eines: Mehr Transparenz für beide Vertragspartner.

Die Risiken werden nach den wichtigsten Prozessen in den Phasen Vertragsgestaltung, -erfüllung, -veränderung und -beendigung gegliedert beurteilt. Dazu muss jeweils das Risikoszenario kurz beschrieben werden. Zum Beispiel für den Prozess «Leistung spezifizieren» könnte folgendes Szenario anzutreffen sein: «Auf Grund des frühen Stadiums der Produktentwicklung können die Leistungen des Zulieferers nicht exakt spezifiziert werden. Damit gehen wir die Risiken von möglichen Fehllieferungen, teuren Sicherheitspreisen oder Verzögerungen wegen technischer Probleme ein». In diesem Fall wird bewusst ein Risiko asymmetrisch eingegangen, damit die Chance des frühen Markteintritts genutzt werden kann. Kritische Situationen lassen sich daran erkennen, wenn das Risiko über die gesamte Dauer des Vertrages (bis zur Auflösung) asymmetrisch bleibt.

In der *Vorbereitungsphase* werden gemischtfunktionale Teams, bestehend aus Produktion/Technik und Einkauf/Recht, gemeinsam eine Risikobeurteilung durchführen. Bei längerfristig aufzubauenden Beziehungen wird das Management und die Verkauf-/Rechtsabteilung des Zulieferers ebenfalls gebeten, seine Risikoabwägung mitzuteilen. Aus der Risikoanalyse werden wirksame Massnahmen abgeleitet. Auf diese Weise nehmen die verschiedenen Funktionsträger im Unternehmen und beide Vertragspartner Einfluss auf die Vertragsgestaltung, sichern sich gegen Risiken ab oder entscheiden gewisse Risiken ganz bewusst einzugehen, um unternehmerische Chancen zu nutzen.

In der *Vertragserfüllungsphase* wird die Entwicklung der antizipierten Risiken regelmässig beobachtet. Idealerweise wird der Zulieferer miteinbezogen, wenn Änderungsmaßnahmen nötig werden. Damit beginnt die Phase der Vertragsveränderung, wobei die Wirksamkeit der veränderten oder neuen Konditionen weiterhin überwacht wird.

In der *Vertragsbeendigungsphase* wird die Risikosymmetrie wieder hergestellt sein, was nicht automatisch bedeutet, dass beide Vertragsparteien mit der Leistung und Gegenleistung zufrieden sein

müssen. Möglicherweise lohnt es sich, in dieser Phase eine Rückschau auf die gesamte Risikoverteilung zu machen und neue Erkenntnisse für die Zukunft zu gewinnen.

Schlussfolgerung

Schlecht vorbereitete und nicht an die Situation angepasste Zulieferverträge können ein zusätzliches Projektrisiko darstellen. Firmen vertrauen auf ihre Standard- und Musterverträge und überdenken diese nicht neu. Eine veränderte Ausgangslage während der Vertragschronologie oder ein neuartiges Vorhaben erfordert jedoch eine Neubeurteilung. Die Gestaltung und die Verhandlung von Verträgen sollte die Abbild einer vorangegangenen Risikobetrachtung sein. Ein wesentlicher Bestandteil der Beurteilung sollte die Risikosymmetrie bei Verträgen sein: symmetrisch verteilte Risiken verringern das Risikopotential erheblich. Bewusst oder gemeinsam abgedeckte Risiken erhöhen die Chancen auf unternehmerischen Erfolg in späteren Phasen.

Das vorgestellte Modell fördert ein integriertes und funktions- und unternehmensübergreifendes Risikomanagement. Es fördert die Transparenz der Risikoverteilung und die Erkenntnis, dass mit der Risikoabwälzung wiederum ein neues Risiko entsteht, welches zeitlich verzögert das eigene Unternehmen treffen kann. Wird das Risikomanagement innerhalb der Zulieferkette betrieben, so lässt sich Transparenz und Wirksamkeit des Modells erheblich steigern. ✨

Der vorliegende Artikel entstand während der Weiterbildung zum MAS Business Engineering Management an der FHNW.

Literatur

- Locher, Ch. (1998): Vertragsrecht, 2. Band Managementorientiertes Wirtschaftsrecht, Dike Verlag.
- Stadler, Hans-Jörg (2008): Internationale Einkaufsverträge. Heidelberger Musterverträge 2. Auflage. Verlag Recht und Wirtschaft Frankfurt am Main.
- von Pfulstein H. (2008), Qualitatives Risikomanagement in der Supply Chain. Diss. ETH Nr. 17863. Zürich.



EINLADUNG

Einladung zum Supply Excellence Infotag Durchgängig integrierte Logistik-Prozesse: Von der Beschaffung bis zur physischen Warenbewegung mit SAP ERP

30. November 2010, Sonnenberg Convention Center - Zürich

- | | | | |
|-----------|---|-----------|---|
| 13:30 Uhr | Anmeldung | 16:15 Uhr | Diskussion |
| 14:00 Uhr | Begrüssung | 16:45 Uhr | Workshop Inseln: |
| | Beat Wyler – Geschäftsführer ITML AG, Biel | | > Verpackungs- und Etikettierungsmanagement mit ITML > Packtisch |
| 14:15 Uhr | Wirksames Supply Risk Management in der Logistik und Beschaffung braucht vernetzte Informationssysteme | | > SAP-integrierte Logistiksteuerung für ein mobiles Lagermanagement mit ITML > LES |
| | Prof. Dr. Herbert Ruile – Professor für Supply Network Management und Logistikinnovation, FH Nordwestschweiz | | > Verarbeitung von IDOCs – einfach und integriert mit ITML > IDOC Monitor |
| 14:45 Uhr | 360-Grad-Sicht auf den Lieferanten – strategischer Einkauf und webbasierte Lieferantenintegration mit SAP ERP praxisgerecht umgesetzt | | > Erweiterung des SAP ERP mit Funktionen für den strategischen Einkauf mit ITML > SRM |
| | Willy Kriessler – Geschäftsführer ITML GmbH, Pforzheim | | > Mobile Datenerfassungsgeräte (MDE) und Stapler-Terminals – Motorola/Symbol |
| 15:15 Uhr | Kaffeepause | | > Volle Integration von automatisierten Lagerbereichen in SAP-WM durch flexible Materialflusssoftware – Sysmat GmbH |
| 15:45 Uhr | Praxisbeispiel: Optimierte Inhouse-Logistik Prozesse bei der Similor AG durch Einsatz mobiler Geräte und SAP | 17:15 Uhr | Get together / Apéro mit Häppchen |
| | Dieter Bormacher – Senior Consultant ITML AG, Biel | | |

Wir freuen uns auf Ihren Besuch zu unserem kostenfreien Supply Excellence Infotag:
30. November 2010, Sonnenberg Convention Center – Zürich
Anmeldung und mehr Infos unter: www.itml.ch/supplyexcellenceinfotag



Bernhard Zwahlen
Student MAS BEM
Vertiefung International
Supply Management
Einkauf, Swisscom
(Schweiz) AG, Bern

Status Quo des Supply Risk Managements

Betriebliche Einführung und organisatorische Durchdringung



Giuseppe Terlizzi
Student MAS BEM
Gruppenleiter Einkauf
Meyer Burger AG, Thun

Zusammenfassung

Ziel der Studie war es in drei international tätigen Unternehmen die zur Anwendung kommenden Modelle und Methoden im Supply Risk Management zu untersuchen. Die Untersuchung zeigt, dass in den Unternehmen ein Supply Risk Management mit mehrstufigen Prozessschritten betrieben wird, während die Vorgehensweise jedoch häufig unsystematisch ist. Insbesondere die Verknüpfung zwischen dem Unternehmens-Risiko-Management und dem Supply Risk Management zeigt Optimierungspotential auf allen Unternehmensstufen. Die Methoden, welche angewandt werden, entsprechen i.d.R. den klassischen Einkaufswerkzeugen. In diesem Bereich kann durch verhältnismässig einfache Methoden ein Mehrwert geschaffen werden.



Harald Scheu
Staatl. gepr. Maschinen-
bautechniker, Betriebs-
wirt VWA,
Strategischer Einkauf bei
Bernina International AG,
Steckborn

Das zunehmende Bestreben der Unternehmen ihre Kosten durch Outsourcing, Low Cost Country Sourcing, JIT usw. zu reduzieren, erhöht die Komplexität im Beschaffungsmarkt und wird damit durch eine Zunahme von Risiken in der Lieferkette erkauft. Diese Veränderungen bewirken, dass ein Risikomanagement in der Beschaffung an Bedeutung zunehmen wird. Supply Risk Management konzentriert sich auf die ganzheitliche beschaffungsseitige Identifikation, Analyse, Bewertung, Steuerung und Kontrolle von internen und externen Beschaffungsrisiken. Das Supplier Risk Management als Unterbereich fokussiert auf den externen Bereich, d.h. Lieferantenrisiken in den direkt vorgeschalteten Wertschöpfungsstufen.

Wenn Unternehmen vor der Einführung des Supply Risk Management stehen, stellen sich u.a. die Fragen: Welche gängigen Methoden und Modelle

gelangen im Supply Risk Management zur Anwendung? Gibt es Unterschiede bei der Anwendung? Welche Methoden und Modelle eignen sind für die Unternehmen? In einer exemplarischen Analyse dreier Unternehmen wurde der Status Quo der Implementierung aufgenommen.

Modelle und Methoden

Eine mögliche Ausgangsbasis für die Behandlung der Beschaffungsrisiken bildet das SCOR-Modell (Supply Chain Operations Reference Modell, Abb. 1). Das SCOR-Modell ist ein standardisiertes, in der Wissenschaft und Praxis weit verbreitetes Prozess-Referenzmodell, das insbesondere bei der Modellierung einer integrierten Supply Chain Anwendung findet (vgl. Ziegenbein, 2007). Das SCOR-Modell ist in fünf Hauptprozesse aufgeteilt: Beschaffen (Source), Planen (Plan), Herstellen (Make), Liefern (Deliver) und Rückführung (Return). Die Beschaffungsrisiken werden ausschliesslich im Prozessbereich Source behandelt.

Risikokategorien lassen sich sehr gut durch die Abweichung von den Zielen beschreiben. Das SCOR-Modell unterscheidet die Zielbereiche: Qualität, Lieferzuverlässigkeit, Lieferdurchlaufzeit, Kosten, Investitionen ins Umlaufvermögen und Anlagevermögen. Zusätzlich werden in der Literatur zum Thema Supply Risk Management häufig auch Kapazitätsrisiken (z.B. Mengenrisiken, Terminrisiken), Technologie- und Technikrisiken (z.B. Entwicklungsrisiken), Qualitätsrisiken und Servicerisiken (z.B. Spezifikationsrisiken) und Finanzrisiken (z.B. Liquiditätsrisiken, Preisrisiken, Währungsrisiken, Insolvenzrisiken) genannt.

Generell wird unter Methoden das systematisierte Verfahren zur Gewinnung von Erkenntnissen ver-



Fabio Albisser
Supply Management,
Stryker, Selzach

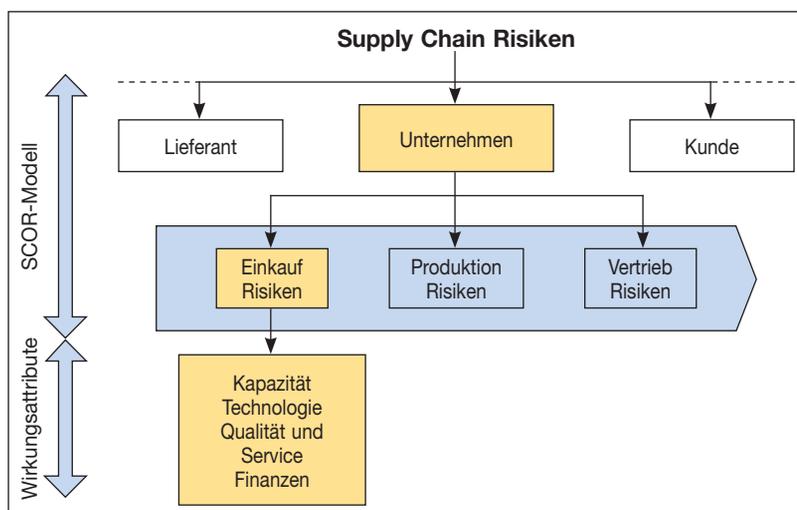


Abbildung 1: Supply Risk Modell nach SCOR

standen. Die Methoden des Supply Risk Managements sind die Verfahren dar, mit denen die Risiken identifiziert, analysiert, bewertet und kontrolliert werden. Für die verschiedenen Phasen des Risikomanagements bieten sich im Supply Risk Management unterschiedliche Methoden an (Abb. 2).

Die Studie

Die für die Studie relevanten Daten wurden mit Hilfe Interviews und Umfragen in den drei Unternehmen erhoben. Der Fragebogen wurde in fünf Abschnitte gegliedert und umfasst insgesamt 15 Fragen zu den Themen Risiko Management, Risiko- Identifikation, -Analyse und -Bewertung sowie -Controlling. Die Auswahl der Personen für die Umfrage umfasste je drei Personen aus dem Management, dem strategischen Einkauf sowie dem operativen Einkauf. Insgesamt wurde die Umfrage 27 Personen zugestellt (je Unternehmen neun Personen). Die Rücklaufquote betrug 78%.

Die Analyse der Top-Risikoursachen und somit der wichtigsten Risikotreiber für die drei befragten Unternehmen ergab, dass diese im Vergleich zu der von Jüttner, U. (2005) durchgeführten Umfrage und der darin genannten wichtigsten Risikotreibern nicht den gleichen Stellenwert einnehmen. In zwei der Unternehmen wird das Outsourcing von Wertschöpfungsbestandteilen als stärkster Treiber genannt. Die Reduktion der Lieferanten nimmt bei allen drei Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert ein. Nur bei einem der Unternehmen scheint die Globalisierung der Supply Chains ein wichtiger Risikotreiber zu sein (Abb. 3).

Die Resultate zeigen, dass die zunehmende Globalisierung und die Intensivierung der Zusammenarbeit in den Wertschöpfungsketten wichtige Faktoren sind, um ein Risikomanagement in der Beschaffung einzuführen. Vergleichend zu anderen Studien lässt sich feststellen, dass die Firmen die steigenden Risiken durch die zunehmende Globalisierung deutlich höher bewerten als die Risiken durch den Abbau von Beständen (Lean-Methoden). 38% der Umfrageteilnehmer gaben an, dass ein Enterprise Risk Management im Unternehmen besteht und inhaltlich Kenntnisse darüber vorliegen. Ebenso viele gaben an, keine Kenntnisse darüber zu haben. Weitere 19% gaben an, über die Existenz eines Enterprise Risk Management informiert zu sein, jedoch keine inhaltlichen Kenntnisse zu haben. Aufbauend auf den vorhergehenden Fragen sollte

Abbildung 2: Übersicht der Methoden im Supply Risk Management

Prozessschritte im Risikomanagement-Prozess	Methoden
Identifikation	Checklisten FMEA Fehlerbaum-Analyse Brainstorming Bottleneck Identification Lieferanten-Audits Ischikawa-Diagramm Prozesskettenanalyse Gespräche Flow-Charting
Analyse & Bewertung	Risikoportfolio-Analyse Sourcing Verfahren Lieferantenbewertung Lieferantenbeurteilung ABC-Analyse Lieferantenauswahl
Massnahmen	Entwicklungskooperationen e-Procurement Lieferantenmanagement Warengruppenmanagement (Portfolio) Vertragswesen Aktives Bestandsmanagement Dual-Sourcing Überwälzung des Risikos auf den Verkäufer Allgemeine Einkaufsbedingungen
Controlling	Kennzahlenanalysen Frühwarnsystem (Trends & Issue Management) Balanced Scorecard (BSC)

nun geprüft werden ob das Management der Beschaffungsrisiken ein integraler Bestandteil des Enterprise Risk Management ist. Die Mehrheit der Antwortenden (52%) scheinen darüber keine Kenntnisse zu besitzen. 28% bestätigen, dass das Management der Beschaffungsrisiken ein Bestandteil des Enterprise Risk Management ist.

Knapp 80% der Befragten gaben an, dass beim Management von Beschaffungsrisiken keine bzw. nur gelegentlich eine allgemein definierte und systematische Vorgehensweise zur Anwendung kommt (Abb. 4). Bei 44% der Befragten ergaben die eingesetzten Prozessschritte kein vollständiges Modell. 38% durchlaufen drei Stufen (Beschaffungsrisiken identifizieren, bewerten und Massnahmen definieren). Nur 28% gaben an alle fünf Stufen zu durchlaufen (inkl. Ermittlung Risikoursachen und die Prüfung der Massnahmenumsetzung).

Eine hohe bis sehr hohe Bedeutung wird in den befragten Unternehmen den Prozessschritten «Risiko-identifikation», «Risikobewertung» und «Controlling der Massnahmen-Umsetzung» beigemessen.

Bei der Identifikation der Beschaffungsrisiken zeigt sich, dass die befragten Unternehmen hierzu hauptsächlich Lieferantenaudits, Checklisten und Gespräche einsetzen. Ein Unternehmen verwendet zusätzlich das Ursache-Wirkungs-Diagramm, eine weitere die Methode Flow-Charting und Bottleneck-Identification. Die Methode Fehlerbaumanalyse findet bei keinem der befragten Unternehmen Anwendung (Abb. 5).

Als wichtigste Risikotreiber wurden das Outsourcing von Wertschöpfungsbestandteilen und die Reduktion der Lieferanten genannt. Nur bei einem der Unternehmen scheint die Globalisierung der Supply Chains auch ein wichtiger Risikotreiber zu sein, obwohl dies als Anlass für die Einführung des Risiko Management genannt wurde.

Bei der Analyse und Bewertung der Beschaffungsrisiken (Abb. 6) ist die Lieferantenbeurteilung und -bewertung mit 40% die am meisten eingesetzte Methode. Andere Methoden wie das Lieferantenauswahlverfahren, die ABC-Analyse und die Risikoportfolio-Analyse werden bei den befragten Unternehmen im Vergleich weniger häufig angewendet. Hinsichtlich der Risikosteuerung zeigte sich, dass vorwiegend versucht wird Risiken zu vermeiden. An zweiter Stelle diese zu reduzieren und zuletzt diese in Kauf zu nehmen.

Bei der Bewältigung von klassischen Beschaffungsrisiken (Termin, Qualität, Menge und Preis)

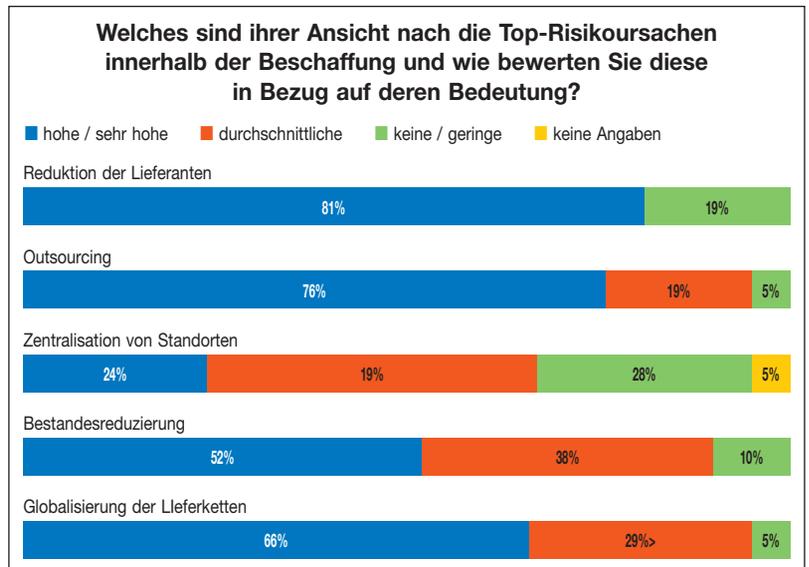


Abbildung 3: Methoden zur Identifikation von Beschaffungsrisiken



Abbildung 4: Management der Supply-Risiken

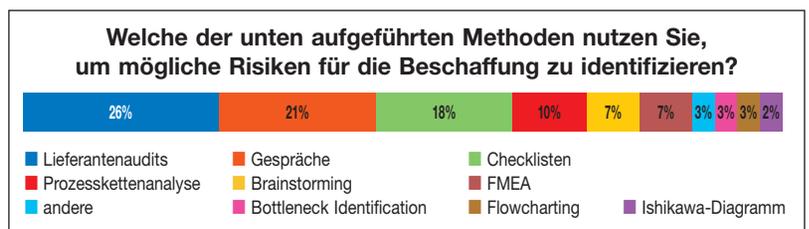


Abbildung 5: Methoden zur Identifikation von Beschaffungsrisiken

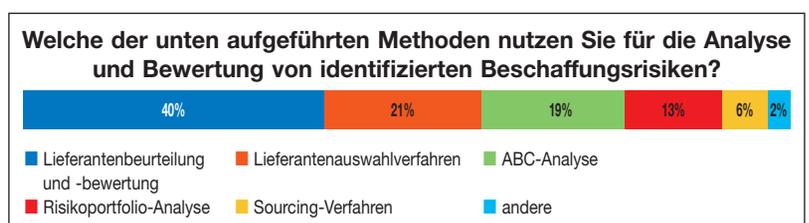


Abbildung 6: Methoden der Risikoanalyse und -bewertung

bedeutet dies, dass primär die allgemeinen Einkaufsbedingungen und Verträge angewendet werden. Des Weiteren gehören aber auch das Lieferanten- und Warengruppenmanagement dazu. Aktives Bestandsmanagement, e-Procurement oder Entwicklungskooperationen besitzen eine untergeordnete Bedeutung.

Bei der Bewältigung der durch die Globalisierung immer bedeutender werdenden Währungsrisiken wurde Financial Hedging mit 25% am häufigsten genannt, gefolgt vom Einsatz stabiler Währungen (18%) oder fix definierter Wechselkurse (15%). Eine Überwälzung des Risikos auf den Lieferanten wird ebenfalls von allen Unternehmen praktiziert.

Bei der Bewältigung von immer häufiger auftretenden Ausfallrisiken (insbesondere Insolvenz) wurden mehrheitlich das Lieferantenauswahlverfahren (32%) und die Lieferantenbeurteilung (38%) als Methode genannt. Der Einsatz von Rating-Agenturen oder eigener Risikomanagementlösungen wird weniger genutzt.

Im letzten Modellschritt, dem Risikocontrolling zeigt sich, dass Kennzahlensysteme mit 58% diejenige Methode ist, welche am häufigsten verwendet wird. 29% gaben an, keine Controlling-Instrumente einzusetzen, um die Wirksamkeit der eingeleiteten Massnahmen zur Risikovermeidung, bzw. Risikominimierung zu überprüfen.

Schlussfolgerung

Als primärer Antrieb für die Einführung eines Risikomanagements in der Beschaffung gelten für die befragten Unternehmen die Globalisierung der Supply Chain, die Intensivierung der Zusammenarbeit in den Wertschöpfungsnetzwerken sowie die Initiative der Geschäftsleitung. Die grössten Risikopotentiale hingegen sehen die Unternehmen in der Verringerung der Lieferantenbasis sowie im Outsourcing von Wertschöpfungsbestandteilen.

Die Reduktion der Lieferanten, als eine der am häufigsten genannten Risikoursachen, scheint für die zunehmende und immer engere Zusammenarbeit in den Wertschöpfungsnetzwerken eine grosse Bedeutung zu besitzen. Auch das Outsourcing von Wertschöpfungsbestandteilen, welches das am zweithäufigsten genannte Risikopotential darstellt, ist bedingt durch die Fokussierung der Unternehmen auf deren Kernkompetenzen und der damit einhergehenden Reduktion der eigenen Wertschöpfungstiefe von grosser Bedeutung.

Die befragten Unternehmen verfügen zwar über ein etabliertes Enterprise Risk Management, jedoch ist das Supply Risk Management noch nicht als integraler Bestandteil des Enterprise Risk Management durchgängig und systematisch gestaltet. Es ist daher nachvollziehbar, dass das Management von Beschaffungsrisiken bei den Unternehmen einem mehr oder weniger informellen Prozess folgt, der noch unvollständig ist und oft nicht bewusst durchlaufen wird. Trotz Branchenunterschiede lässt sich feststellen, dass in den Unternehmen ähnliche Modelle und Methoden Anwendung finden. Der Umsetzungsgrad variiert jedoch stark. Die verwendeten Methoden in den einzelnen Prozessschritten basieren auf den klassischen Beschaffungsmethoden und scheinen bei den Unternehmen auch eine ausreichende Wirkung zu erzielen. Die Defizite in der Methodenvielfalt zur Risikoidentifikation und -Bewertung legen nahe, weitere Methoden einzusetzen, um Zusammenhänge besser zu verstehen und wirksame Massnahmen vorzubereiten und einzuleiten. Bewährte Verfahren im Rahmen der Risikobewältigung sollten mit Alternativen, wie aktivem Bestandsmanagement, Überwälzung des Risikos auf Lieferanten oder Nutzung von Rating-Agenturen, erweitert werden, um den Handlungsspielraum in der frühzeitigen Erkennung und pro-aktiven Bewältigung der Risiken zu vergrössern. ✨

Der vorliegende Artikel entstand während der Weiterbildung zum MAS Business Engineering Management an der FHNW.

Literaturverzeichnis

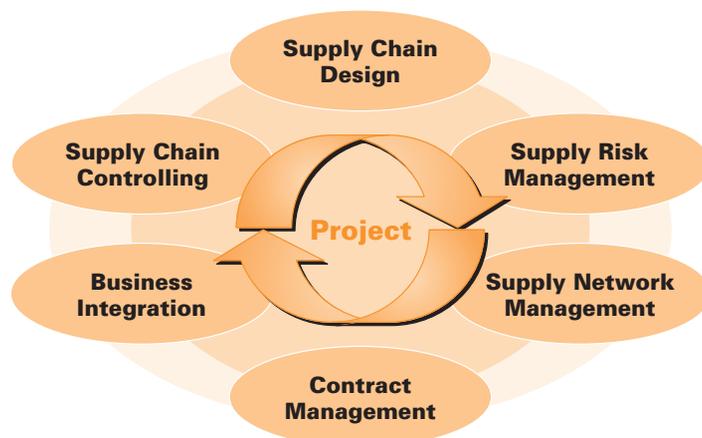
- Gleissner. (2001). Ratschläge für ein leistungsfähiges Risiko-Management.
- Henke, M. (2009). Supply Risk Management. Berlin: 2009.
- Jüttner, U. (2005). Supply Chain Risk Management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective. International Journal of Logistics V. 16.
- Moder, M. (2008). Supply Frühwarnsysteme. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH.
- Mott, B. (2001). Organisatorische Gestaltung von Risiko- Managementsystemen. Wiesbaden: Gleissner, W./Meier, G.
- Runzheimer. (2009). Risikomanagement und KonTraG. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH.
- Vahrenkamp, & Siepermann. (2007). Risikomanagement in Supply Chains. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH.
- Weiss, P. D. (2009). Risikomanagement nach ISO31000. Kissing: Weka Media GmbH.
- Werner, G. /. (2001). Wertorientiertes Risiko- Management für Industrie und Handel. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler GmbH.
- Ziegenbein, A. (2007). Supply Chain Risiken. Zürich: Vdf Hochschulverlag AG.



Im globalen Einkauf erfolgreich sein!

Certificate of Advanced Studies (CAS) in International Supply Management

Der Wettbewerb verlagert sich zunehmend auf globale Märkte. Um internationale Liefernetzwerke aufzubauen und zu entwickeln, braucht es umfassendes und aktuelles Beschaffungs- und Logistik-Know-how. Der Hochschulkurs vermittelt praxisnah und umsetzungsstark die dazu notwendigen Methoden und Werkzeuge. Angesprochen sind erfahrene Führungskräfte in Einkauf, Logistik, SCM und Materialwirtschaft.



Nächste Durchführung:

März bis Juli 2011
FHNW Brugg

Anmeldung:

Frau Doris Senn, Telefon +41 56 462 4676
doris.senn@fhnw.ch

Informationsabende:

– 3. November 2010, FHNW Muttenz
– 24. Januar 2011, FHNW Brugg

Informationen:

www.fhnw.ch/technik/wbt/cas/ism
www.svme.ch



Verein
Netzwerk
Logistik



Aktiv für innovative Logistik.

Galexis

caFINA



SR Technics



soltar
THE SUPPLY CHAIN EXPERTS

n|w

zhaw

antalisTM



Burckhardt Compression

swisslog

RailValley
www.railvalley.org



easyFairs[®]

axxanta
collaborative solutions

cargo 24

ZELLWEGER
MANAGEMENT CONSULTANTS



SIEMENS

WASSERMANN AG
SUPPLY CHAIN EXCELLENCE



RHEINMETALL
DEFENCE



J&M
MANAGEMENT CONSULTING

LOGJOB
DIE PERSONALBERATUNG FÜR LOGISTIK.

manuFUTURE-CH

unterstützt durch:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Förderagentur für Innovation KTI

