

Wer den Kopf in den Sand steckt und Risiken nicht annimmt, hat schon verloren.



■ RISIKO

Zauderer gefährden Unternehmensbilanz

Risiken lauern überall auf der Welt. **Einkäufer** und **Logistiker** haben die **Pflicht**, ihr **Unternehmen vor Schäden** zu **bewahren**. Warum gehen dann viele eher lasch mit dem Thema um? Lesen Sie hier, welche **Maßnahmen** ein **Risikomanagement** umfassen sollte. EIN BEITRAG VON SABINE URSEL*

Das alte Lied. Mit dem beileibe nicht neuen Thema Risk Management verhält es sich wie mit vielen anderen: Die Unternehmen wissen eigentlich um die große Bedeutung, aber nicht alle handeln entsprechend. Warum eigentlich nicht? Wer seine weltweiten Aktivitäten rund um Lieferanten und Produktion im Blick haben will, muss sich schließlich alle Risiken, die die Supply Chain bedrohen, bewusst machen. Welche Risiken gilt es wie abzusichern und welche will man kalkuliert riskieren? Wer sich diesem komplexen Stoff ernsthaft widmet, hat eine Menge komplexer Denksportaufgaben vor der Brust. Je größer das Unternehmen, desto größer der Handlungsdruck. Schließlich gilt es, im Schadeneintrittsfall am besten innerhalb eines Tages in der Lage zu sein, zuvor definierte Maßnahmenpakete handlungssicher starten zu können. Gefragt sind vertieftes Methodenwissen und professionelle Umsetzung. Die Geschäftsleitung muss dafür Personal und Kompetenz aufbauen.

Wenn Kartoffeln knapp werden ...

Es ist im wahrsten Sinne des Wortes riskant, erst dann zu agieren, wenn das Kind – ohne Vorwarnung – in den Brunnen gefallen ist. Fatalismus ist ebenso wenig gefragt wie spätes reaktives Risikomanagement. Das kann allenfalls negative Auswirkungen abmildern. Nur wer sich eingehend vorausschauend und intelligent mit allen Eventualitäten befasst, bewahrt sein Unternehmen hoffentlich vor größerem Schaden.

Streik und Kosten. Ein Beispiel macht deutlich, welche Folgen der Risikofaktor „Streik“ haben kann: Japan litt 2014 monatelang unter massiver Kartoffelknappheit, weil 20.000 Hafenarbeiter an Amerikas Westküste von Los Angeles bis Seattle streikten. Großabnehmer McDonald's Japan war nur durch die zwischenzeitliche Einrichtung einer Luftbrücke (ähnlich wie im 2. Weltkrieg) in Zusammenarbeit mit den USA in der Lage, seine Pommes-Pro-

dukte rationiert und unter beträchtlichem Imageverlust an nörgelnde Kunden abzugeben. Ein großer finanzieller Kraftakt und zugleich Schwerstarbeit für Einkauf und Logistik bei der Suche nach alternativen Quellen. Aufgrund nötiger Kartoffelmindestgrößen sind diese nämlich weltweit rar gesät. Selbiges gilt für neue Lieferwege. Erst nach neun Monaten erklärte die Gewerkschaft der Hafenarbeiter im Februar 2015 den Bummelstreik für beendet. In der Zwischenzeit waren Riesensmengen Lebensmittel in den Containern vergammelt.

Keine Kurzschlusshandlungen

Rolf Zimmer, Geschäftsführer des Münchener Softwareanbieters Riskmethods warnt vor unkoordinierten Kurzfristaktionen. „Hektische Suche nach Ersatzlieferanten, aber auch Leer- und Sonderfahrten sind immer mit hohen Zusatzkosten verbunden“, sagt er im Gespräch mit BUSINESS+LOGISTIC. Nicht zu vergessen sei zudem das plötzliche Downsizing des eigenen Service Levels.

Erkennen ist nicht genug

Es reicht also nicht aus, Risiken bloß zu kennen. Wer lediglich Bonitätsauskünfte einholt, hat ebenso wenig seine Hausaufgaben gemacht. Die Risiken sind wesentlich vielfältiger, wie sich exemplarisch zeigt beim Spezialisten für pneumatische und elektrische Antriebstechnik, Festo, mit Stammsitz in Esslingen am Neckar. Das Unternehmen ist in weltweit 61 Landesgesellschaften im Bereich Fabrik- und Prozessautomation aktiv, auch in Österreich.

Risiken klassifiziert: 1. Vermeiden (Nicht-Eintritt in einen Markt, Ablehnen von Aufträgen), 2. Begrenzen (Brandschutz, Ersatzrechenzentren, Haftungsbeschränkungen etc.), 3. Überwälzen (Versicherungen), 4. Kompensieren (Hedging von Fremdwährungen etc.), 5. Bewusstes Akzeptieren (Folgen verkraftbar).

Schnell und richtig kommunizieren. Angebots der Bandbreite möglicher Schadensfälle – von Streiks über Naturkatastrophen wie Überflutungen und Vulkanausbrüche

Management mit einer Stimme, wenn es darauf ankommt. Und das ist durchaus wörtlich zu nehmen: Erst die Schaffung einer einheitlichen Terminologie schafft hierbei die Voraussetzung für Erfolg.

Sezieren, überwachen, beherrschen.

„Wichtig ist, Awareness für die Thematik zu schaffen und Rollen innerhalb der Prozesse zu definieren“, sagt Jan. H. Theissen, Director Strategy & Methods, Global Purchasing & Materials Management beim Landmaschinenmulti AGCO Corp. Das 1990 im amerikanischen Duluth in Georgia gegründete Unternehmen wuchs durch Akquisitionen (u.a. Valtra in Guntramsdorf/Niederösterreich und Fendt in Marktoberdorf/Bayern) auf heute zehn Milliarden US-Dollar Umsatz bei einem Einkaufsvolumen von fünf Milliarden US-Dollar. 250 Einkäufer betreuen 25 Commodities, rund 180 Supplier repräsentieren 80 Prozent des Spends. AGCO vollzieht seit 2012 im Einkauf eine weltweite Transformation, die auch ein prozessgestütztes Supply Chain Risk Management umfasst. Mittlerweile ist es möglich, den gesamten Prozess von Risikoanalyse und Risikobewertung über Risikobeherrschung bis hin zur Beobachtung des Restrisikos zu überwachen. Gefährdungspotenziale werden frühzeitig erkannt, so dass durch proaktives Agieren die Lieferfähigkeit erhalten, Compliance sichergestellt und das Unternehmensimage nicht gefährdet wird. Theissen: „Der Blick auf einzelne Supplier ist nicht zielführend, es geht darum, das gesamte globale Ökosystem abzubilden.“



ES REICHT NICHT AUS, RISIKEN BLOSS ZU KENNEN. WER LEDIGLICH BONITÄTSAUSKÜNFTE EINHOLT, HAT EBENSO WENIG SEINE HAUSAUFGABEN GEMACHT. DIE RISIKEN SIND WESENTLICH VIELFÄLTIGER.

30.000 Produkte gilt es dabei im Auge zu behalten. 106 Risk Owner identifizieren Risiken, bewerten Eintrittswahrscheinlichkeit, Lösungen und rüsten das Unternehmen mit Gegenmaßnahmen. Das Team wird geleitet von Corporate Risk Controller Meiko Rödl, einem ehemaligen Ernst & Young-Berater. Festo hat für sich fünf

bis zu kriegerischen Konflikten – ist Kommunikation via E-Mail daher längst keine adäquate Kooperationsgrundlage mehr. Im Eiltempo müssen sich Expertenteams in den Unternehmen zusammenfinden, um reibungslose Prozesse zu garantieren: Einkauf, Logistik, Entwicklung, Quality, Finance ... Im Idealfall spricht das Risk

Stammdaten und Rollen. AGCO hatte sich zunächst sechs Monate mit Stammdatenaufbereitung beschäftigt, um eine stabile Basis zu schaffen. Viel Zeit wurde auch in die Definition von Rollenprofilen über alle Funktionen und Marken hinweg investiert. Durch die Nutzung einer Softwarelösung zur proaktiven Überwachung und Bewertung von Risiken in der Lieferkette (Anbieter Riskmethods) ist AGCO nun in der Lage,



OFFEN FÜR IHREN ERFOLG

Top-Produktions-/Lagerstandort im Zentralraum Oberösterreich
Gunskirchen/Wels

- + Ca. 52.000 m² Grund, davon
- ca. 18.000 m² unbebaute Expansionsfläche
- + Ca. 23.600 m² Produktion-/Lagerfläche
- + Ca. 1.200 m² Büro und Nebenflächen
- + Werbewirksame Lage an Westbahn
- + Autobahnnähe (A8, A25 und A1)
- + Äußerst attraktives Preis-Leistungsverhältnis

Nähere Informationen:

Dr. Franz Hogl
+43 650 3674501
fh@hoglhogl.com

HH
HOGL & HOGL
REAL ESTATE

die Supply Chain in Echtzeit komplett zu visualisieren: Was fließt wohin? So wird u.a. transparent, welche Lieferpfade beeinträchtigt sind, welche nicht sinnvoll sind und wo auf der Welt gerade Gefährdungssituationen aller Art bestehen. Über die Adresse des Lieferanten ermittelt das System automatisch Geokoordinaten und bildet über einen Scoring-Mechanismus den jeweils aktuellen Grad der Gefährdung (100 = hohes Risiko) einzelner Lieferanten, Umschlagshubs und ganzer Regionen ab.

aber nach wie vor hauptsächlich darin, ein Bewusstsein für ein sinnvolles, notwendiges Risikomanagement entlang der Supply Chain zu schaffen.“ Michael Henke moderierte im Juni in Frankfurt den jährlichen SCM-Gipfel „EXCHAIiNGE – The Supply Chainers' Conference“. Hier berichteten Experten auch vom Stand ihrer Risk-Management-Aktivitäten. „Es ist gerade der Einkauf, der seine Aussagen risikobasiert treffen muss, und zwar aufgrund seiner Marktkennntnis und seiner Rolle in Wert-

reichen Materialgruppen, Produktentstehung und Supply Chain sorgt bei HBM heute für eine kontinuierliche Leistungsdatenerhebung und Lieferantenentwicklung. Und eine bereichsübergreifende Task Force wählt das anzuwendende Eskalationsmodell. Pöhlmann wies darauf hin, dass auch Ausfälle bei vermeintlich zu vernachlässigenden C-Teilen zu erheblichen Störungen der Lieferkette führen können.

„DIE WICHTIGSTEN DATENQUELLEN SIND DIE EINKÄUFER SELBST, SIE HABEN TÄGLICH MIT LIEFERANTEN ZU TUN UND HÖREN Z.B. VON EINEM BEVORSTEHENDEN BÖRSENGANG ODER EINEM NEU EINZUFÜHRENDEN IT-SYSTEM UND DEN DAMIT VERBUNDENEN RISIKEN.“

Prof. Dr. Michael Henke, Fraunhofer IML

Das Riskmethods-System greift dabei auf 300.000 Webquellen zu, darunter ausgewählte Internetseiten für Echtzeit-Event-Analyse, Naturgefahrenkarten der Münchner Rück-Versicherung, Worldbank, World Factbook sowie Transparency International. Gegen Aufpreis lassen sich Zusatzquellen aktivieren, etwa Bonitätsauskünfte, Sanktionslisten-Checks oder spezielle Corporate-Social-Responsibility-Auskunfteien. „Wir versuchen so viel Hintergrundrauschen wie möglich zu eliminieren und nur echte, für den Kunden relevante Signale in Form von Indikatornachrichten zu senden“, sagt Riskmethods-Chef Rolf Zimmer. Die meisten Einkäufer verlassen sich zumeist auf die durch Riskmethods zur Verfügung gestellten Informationen für ihre Bereiche (diverse Filter, u.a. nach Materialgruppen), sie können allerdings auch durch Erfassung von Indikatornachrichten den Erfahrungsschatz durch eigene Beobachtungen erweitern und mit Kollegen in Echtzeit teilen.

Einkauf ist Risikomanagement

„Die wichtigsten Datenquellen sind die Einkäufer selbst, sie haben täglich mit Lieferanten zu tun und hören z.B. von einem bevorstehenden Börsengang oder einem neu einzuführenden IT-System und den damit verbundenen Risiken“, sagt Prof. Dr. Michael Henke, Institutsleiter am Fraunhofer IML sowie Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmenslogistik der Fakultät Maschinenbau der TU Dortmund. Hinzu komme im Zeitalter von Big Data eine schier unüberschaubare Fülle von Daten quasi in Echtzeit – hier könnten Dienstleister helfen, Datenvielfalt zu Informationen aufzubereiten, aus denen sich dann konkrete Entscheidungen ableiten lassen. Henke: „Die Hausaufgaben bestehen

schöpfungsnetzwerken“, betont Henke gegenüber EXCHAIiNGE-Medienpartner BUSINESS+LOGISTIC. Er verweist auf die Aussage des bei Daimler ehemals für Risk zuständigen Experten Ralf Schleich: „Einkaufen ist nichts anderes als Risikomanagement“.

Ordnung ist alles. So berichtet Karl-Heinz Pöhlmann, Vice President Supply Chain bei Hottinger Baldwin Messtechnik, einem Weltmarktführer in Sachen Prüf-, Mess- und Wägetechnik, auf der EXCHAIiNGE von der „Reise“ seines Unternehmens zum Total Supplier Management. Die Darmstädter HMB beschäftigt weltweit 14.000 Mitarbeiter in vier Werken und sieben Entwicklungsstätten in Europa, Asien und den USA sowie in diversen Vertriebs- und Servicezentren. Pöhlmann umriss den Weg der Supplier Risk Management Maturity anhand von vier Prozessschritten. So wurde zuerst eine neue Ordnung geschaffen, was heute nicht viel mehr heißt als die Stammdaten sauber halten, Prüfpläne zu erstellen, Abläufe der Organisation zu skizzieren sowie die interne und externe Kommunikation zu koordinieren. Als nächstes wurden Standards definiert, d.h. Ziele formuliert und vereinbart, Kennzahlen erstellt, Risikomodelle festgelegt und Verträge aufgesetzt. Der dritte Schritt bestand darin, neue Methoden einzuführen. Diese bezogen sich auf das Total Supplier Management, die systematische Auswertung von Datenquellen und das Festlegen globaler Standards. Erst dann wurde sich mit der Frage beschäftigt, wie Wertbeiträge in der Supply Chain gemessen werden können. Hierfür nutzt man bis heute Modelle wie Total Cost of Partnership, Profit at Risk sowie Fokus auf Faktor Image/Compliance. Eine zentrale Organisationseinheit mit den Risikobe-

Kennzahlen, Kennzahlen, Kennzahlen. Ein weiteres Beispiel findet sich beim Spezialisten für Medizin-, Sicherheits- und Tauchtechnik, Drägerwerk. In Österreich ist das Lübecker Unternehmen als Dräger Austria bekannt, das durch die Verschmelzung von Dräger Medical Austria und Dräger Safety Austria Anfang 2015 entstand. Achim Sinn, Head of Global Order Fulfillment und Business Process Owner Supply Chain Management in Lübeck sagt im Gespräch mit BUSINESS+LOGISTIC: „Nach dem Erkennen von Risiken bewerten wir den Handlungsbedarf. Maßnahmen sollten die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts bereits verringern oder den möglichen Schaden begrenzen.“ Sinn beschreibt die rückblickende und vorwegnehmende Perspektive des Unternehmens mit 14.000 Mitarbeitern, acht Produktionsstandorten und Vertriebs-Servicestandorten in über 50 Ländern: Danach setzen kennzahlenbasierte Abweichungsanalysen (ex post, rückblickend) bei Liefer-/Lieferantenperformance, Prozess- und Finanzkennzahlen, Forecast-Genauigkeit und Qualitätskennzahlen an. Die szenariobasierte Identifika-



*Zur Autorin

Sabine Ursel leitete von 2001 bis 2015 die Abteilung Kommunikation/Presse beim BME (Frankfurt/Main), seit April 2015 ist sie Journalistin und Kommunikationsberaterin mit Schwerpunkt Einkauf/Vertrieb.
www.sabine-ursel.de

tion von Risiken (ex ante, vorwegnehmend) führt zur Ableitung von Maßnahmen wie Last-Time-Buy-Mengen verteilt auf mehrere Standorte oder auch die Vorbereitungen zur Nutzung alternativer Distributionszentren. „Aktuell geht es bei uns darum, existierende Ansätze über die Supply Chain hinweg noch besser miteinander zu vernetzen“, so Achim Sinn.

Wer den schwarzen Peter hat

Die hier aufgeführten Beispiele dokumentieren in Teilen Best Practice. Die Automotive-Branche beschäftigt sich verstärkt mit dieser Thematik, ebenso High Tech Manufacturing, Pharma, Chemie und Retail. Rolf Zimmer verweist auf Unternehmen wie Hugo Boss (Textil) und Belimo (Heizungs-, Lüftungs-, Klimaanlage). Michael Henke rät Vertretern aller Branchen mit niedriger Wertschöpfungstiefe zum professionellen Risk Management, „weil mit jedem Gut und jeder Dienstleistung potenziell Risiken eingekauft werden“. Und auch in Unternehmen mit vergleichsweise hoher Wertschöpfungstiefe, etwa Finanzdienstleister, sollten sich spezielle Teams eingehend damit auseinandersetzen.

Wissenschaft muss Wissen schaffen. In vielen Unternehmen ist das Management von Risiken hingegen allenfalls rudimentärer Natur. Prof. Michael Henke hält es für „falsch, den schwarzen Peter nur der Unternehmenspraxis zuzuschieben“. Es sei nach wie vor auch Auf-

gabe der Wissenschaft, Ansätze zu entwickeln, die z.B. eine Business-Case-Berechnung für den Einsatz eines Risikomanagements ermöglichen. „Bisher argumentieren wir im proaktiven Risikomanagement über Opportunitätskosten, also nach dem Motto: Wenn Sie dieses System einsetzen, dann können Sie Ihr Risk Exposure um 75 Prozent reduzieren; es kann aber auch Zufall sein, dass in dem Jahr des Einsatzes eines neuen Systems keine Risiken eingetreten sind“, so der Fraunhofer-Experte. In den Unternehmen muss klar sein, dass risikominimierende Maßnahmen durchaus auch konträr zu Einsparzielen sein können – „dazu bedarf es aber auch einer Anpassung der Zielvorgaben für den Einkauf“, mahnt Rolf Zimmer von Riskmethods.

Allianz: Controlling und Einkauf

Controlling-Pionier Prof. Dr. Rolf Eschenbach von der Wirtschaftsuniversität Wien unterstreicht die besondere Rolle der Beschaffung. Einkaufschiefs sollten die Strategie nicht der Stabsstelle Strategie, dem Strategie-Controller oder gar dem externen Unternehmensberater allein überlassen: „Die kennen Methoden und Instrumente – die Fakten aber muss der Einkäufer beisteuern“. Beispiel: Make or buy. Soweit Risikocontrolling noch nicht vorhanden sei, müssten Einkäufer die Controller „an die Arbeit bringen“. Rolf Eschenbach: „Gute Controller mögen solche Kunden.“ Motto: Controlling ist nicht alles, aber ohne Controlling ist alles nichts. *

GAST-KOLUMNE

IT schafft Veränderung

Die Digitalisierung und das Internet der Dinge verändern auch den Einkauf im Unternehmen.

Das Internet der Dinge und cyber-physikalische Systeme verändern gesamte Produktionsprozesse, Fertigungsstraßen und Wertschöpfungsketten. Dies führt zur Neugestaltung der Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Maschinen kommunizieren mit Maschinen und Menschen in Echtzeit. All diese Veränderungen läuten den zweiten Paradigmenwechsel des Einkaufs ein. Den ersten Paradigmenwechsel hat Ignacio Lopez in den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts durch die revolutionäre Änderung in der Kunden-Lieferanten-Beziehung

Die Digitalisierung der Kunden-Lieferanten-Beziehung und das Internet der Dinge sind Meilensteine im aktuell stattfindenden Paradigmenwechsel auf dem Weg zur vierten industriellen Revolution und sorgen dafür, dass der Einkauf vom Kommunikator zwischen Kundenwunsch und Beschaffungsmarkt zum Manager der Big Data Ökonomie wird.

Neue Aufgaben für den Einkauf

Produktionsplanung, Disposition, Bestände-Management usw. werden digitalisiert. Damit erhält der Einkauf eine wesentliche Aufgabe in einem neu ausgestalteten Lieferantenmanagement. Ein zwingender Fokus liegt auf der strategischen Verantwortung und der Bewältigung der verbundenen Aufgaben in der Lieferantenpolitik. Die für die Kommunikation nötige Sicherung stabiler Prozesse in der Zulieferung, die Bereitstellung des Datenmaterials und die Schaffung der organisatorischen, technologischen und vor allem auch rechtlichen Rahmenbedingungen werden zur Kernaufgabe von „Einkauf 4.0“. Verbände und Bildungseinrichtungen sind gefordert, das notwendige Wissen bereit zu stellen.



H. Pechek ist geschäftsführender Vorstand des BMÖ und Leiter der BMÖ-Akademie.

bewirkt und damit zur Erhöhung der Wertschöpfung beigetragen.

Herzlichst
Ihr Heinz Pechek

FOTO: BMÖ

Skyfall Schwerkraft-Fördersystem

Das Fördersystem für Distributionslogistik, E-Commerce und industrielle Anwendungen

- Überkopffördern, verbinden von Prozessen
- Verteilung auf mehrere Linien dank flexiblem Weichen-System
- Entkoppelung von Prozessen durch Pufferfunktion
- Kompensieren von unterschiedlichen Prozessgeschwindigkeiten
- Sortieren, Kommissionieren, Verarbeiten, Steuern

FachPack 2015 Halle 4A, Stand 4A-425

ferag...
Intralogistik

Ferag AG
Zürichstrasse 74
CH-8340 Hinwil
info@ferag.com
www.ferag.com

WRH Global Austria GmbH
Kolpingstrasse 11
A-1230 Wien
info@wrh-global-austria.com
www.wrh-global-austria.com