

# Mit Risikomanagement den Wertbeitrag des Einkaufs steigern.

Die Rolle des Supply Chain Risk Management  
in der CPO Agenda.




# 1. Warum Supply Chain Risk Management auf die CPO Agenda gehört

Risikomanagement hat in den letzten Jahren neben der Realisierung von Einsparungen einen prominenten Platz auf der Agenda des CPOs eingenommen. Das hat folgende Gründe:

- Für zunehmend global vernetzte Lieferketten stellen geopolitische Krisen, wie beispielsweise Naturkatastrophen, Kriege, autoritäre Systeme, Finanzkrisen oder volatile Märkte, große Risiken dar, die mit beträchtlichen finanziellen Einbußen und Reputationsverlust einhergehen.
- Die Politik stellt mittlerweile sehr komplexe Compliance Anforderungen an Unternehmen, damit diese eine adäquate Risikosteuerung und Transparenz der Lieferketten sicherstellen.
- Die Digitalisierung treibt und unterstützt die Einführung des Risikomanagements. So können mit Hilfe von Big Data Lösungen und künstlicher Intelligenz mittlerweile ein automatisiertes Monitoring der gesamten Lieferkette realisiert sowie relevante Risiken identifiziert und bewertet werden.

## Risikoereignisse mit den größten Auswirkungen auf Unternehmen

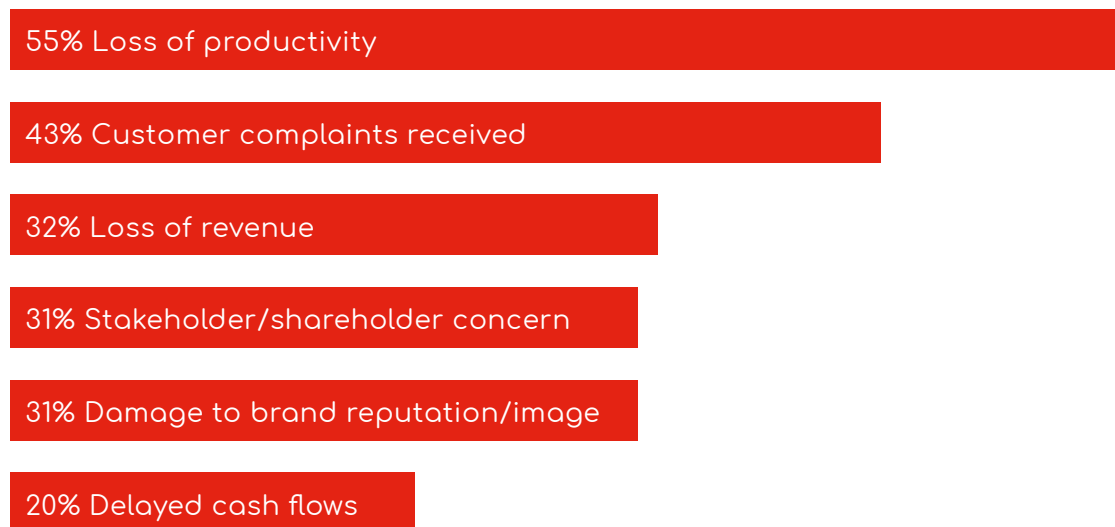
Quelle: Hackett Group

- |   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
|      |     |  |         |    |
| <b>1.</b><br>Fiscal crisis in key economies   | <b>2.</b><br>Large-scale cyber-attacks   | <b>3.</b><br>Unexpected regulatory changes, non-compliance                          | <b>4.</b><br>Environmental disasters<br><i>(e.g., storms, floods, fires, power outages)</i> | <b>5.</b><br>Supplier competitive events<br><i>(acquisitions, mergers)</i>  |
|      |     |  |         |    |
| <b>6.</b><br>Purchase price escalation<br><i>(including currency/inflation) effects</i> | <b>7.</b><br>Price and supply volatility<br><i>(sudden price and capacity changes)</i> | <b>8.</b><br>Unfavorable currency movements   | <b>9.</b><br>Loss/theft of sensitive/private data   | <b>10.</b><br>Data loss/theft<br><i>(i.e., the unauthorized modification or disclosure of confidential and/or personal information)</i> |

Der CPO bekommt mit dem Risikomanagement einen strategischen Hebel an die Hand, der ihn befähigt, Einsparungen trotz Risikopotenzialen zu realisieren, den Einkauf zu professionalisieren und sich mit einer viel größeren Strahlkraft nach innen und außen als Wertetreiber zu positionieren.

## Konsequenzen von Lieferkettenunterbrechungen

Quelle: BCI Supply Chain Resilience Report 2017



## 2. Supply Chain Risk Management ist „der“ Erfolgsgarant für den CPO

Supply Chain Risk Management stellt die notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Realisierung der CPO Agenda dar. Als Querschnittsfunktion unterstützt und optimiert das Risikomanagement die operativen und strategischen Prozesse des Einkaufs. Folgende Punkte stehen dabei im Vordergrund:

1. Realisierung von **Einsparungszielen** und Umsetzung von **Warengruppenstrategien**
2. **Steuerung der Lieferkette** in dynamischen Ökosystemen
3. **Supply Chain Governance** – Compliance Management innerhalb der Lieferkette

## Die Umsetzung von Einsparungszielen und Warengruppenstrategien

Das Risikomanagement im Einkauf ist eng mit der Realisierung von Einsparungen und dem Warengruppen- sowie Lieferantenmanagement verbunden.

### EINSPARUNGEN SICHERN – SAVE THE SAVINGS

So geht es einmal grundsätzlich darum, die Einsparungsziele zu erreichen und sicherzustellen, dass sie nicht wieder durch fehlendes Risikomanagement in der Lieferkette neutralisiert werden. Wenn also zum Beispiel Lieferantenausfälle nicht rechtzeitig antizipiert oder Währungs- und Rohstoffpreisrisiken nicht abgesichert wurden. Allerdings gehen Kostenreduktionen, wenn sie in Kooperation mit anderen Lieferanten oder Akteuren realisiert werden sollen, ebenfalls mit Risiken einher. Das ist beispielsweise beim Eintritt in neue Beschaffungsmärkte oder bei der Verlagerung von Teilen der Wertschöpfung an externe Lieferanten der Fall. Bei beiden Punkten ist eine weitere Risikosteuerung der Lieferkette erforderlich, um die Ersparnisse auch wirklich realisieren zu können.

### WARENGRUPPENMANAGEMENT

Warengruppenstrategien beinhalten nicht nur Einsparungsziele, sondern auch konkrete Maßnahmen, wie der Bedarf effizient und effektiv gedeckt und die Versorgung sichergestellt werden können, auf welche Art und Weise und durch welche Lieferanten. Auch hier entfaltet das Risikomanagement seine Wirkung, wenn die Kritikalität einer Warengruppe für das Unternehmen bewertet und konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, die nicht nur das Abstellen von negativen Verhaltensweisen (z.B. fehlende fachübergreifende Kommunikation) beinhalten, sondern auch die Optimierung ganzer Abläufe.

Konkret bedeutet dies für den CPO, dass das Risikomanagement beispielhaft schon mit der Ausschreibung (Tender Compliance) bzw. mit der Auswahl und Bewertung von Lieferanten beginnt, auf Service Level Agreements heruntergebrochen und beim Monitoring kritischer Sourcing Hubs fortgeführt wird.

## Steuerung der Lieferketten in dynamischen Ökosystemen

Das Management der Lieferkette ist wichtig für die Navigation eines Unternehmens in seinem Ökosystem. Zum Ökosystem, in dem sich das Unternehmen bewegt, gehören Kunden, Stakeholder, Kooperationspartner und Allianzen. Veränderungen in einem solchen Ökosystem können schnell zu einem großen Risiko für die Wertschöpfungsarchitektur eines Unternehmens werden. Drei Aspekte sind dabei für den CPO von besonderer Bedeutung:

### STEUERUNG VON „MULTI TIER SUPPLY CHAINS“

Die Aufrechterhaltung des operativen Betriebes bei hoher Abhängigkeit von Lieferanten ist eine wichtige Aufgabe des Einkaufs. Dabei geht es nicht nur um den strategischen Innovations-, oder allgemeiner, den 1st-Tier-Lieferanten, sondern auch um die jeweils nachgelagerte Lieferkette. Denn diese beeinflusst die Performance der direkten Lieferanten und damit indirekt auch die des Unternehmens maßgeblich. So finden 41% der Lieferkettenunterbrechungen laut einer Studie des Bundesverbands Materialwirtschaft und Einkauf und riskmethods in den Sublieferantenstrukturen statt, während nur 21% der befragten Unternehmen diese in ihr Risiko-Monitoring mit einbeziehen. Die Überwachung solcher Strukturen stellt eine besondere Herausforderung dar, insbesondere weil sie oftmals intransparent sind.

Operativ bedeutet dies auch, dass die Lieferkette über mehrere Tiers hinweg transparent gemacht und Business Continuity Programme definiert werden müssen, um beim Eintritt von Störungen den Betrieb schnell wieder aufnehmen zu können.

## ADVANCED SOURCING UND SOURCING INNOVATION

Die frühe Einbindung des Einkaufs in die Produktentwicklung, oder allgemeiner, den Einkauf von Innovationen, wird durch ein adäquates Risikomanagement optimiert. Daher müssen sowohl die Risiken des jeweiligen Innovationslieferanten als auch die Robustheit seiner spezifischen Lieferkette frühzeitig untersucht werden. Denn es geht nicht nur darum, Innovationen und wichtige Technologien für die Produktentwicklung einzukaufen, sondern auch darum, die Fähigkeit zur Innovation und nachhaltigen Entwicklung von Technologien seitens des Lieferanten langfristig sicherzustellen. Der Innovationslieferant ist demnach nur so entwicklungsstark und innovativ, wie es seine Supply Chain zulässt.

## MERGERS AND ACQUISITIONS

Unternehmenskäufe können zu großen Verwerfungen in dem jeweiligen Ökosystem eines Unternehmens führen. Wie schmerzhaft ein Unternehmenskauf sein kann, haben zum Beispiel BMW, Mercedes, Volvo oder Bosch - alles Kunden des Prümer Automobilzulieferers und Automations-Spezialisten Grohmann - erfahren müssen. Denn die Firma Grohmann bekam nach ihrer Akquisition durch Tesla im April 2017 die Anweisung, jegliche Kundenbeziehungen zu anderen OEMs aufzugeben, um sich auf die Fertigstellung des 3er-Modells von Tesla konzentrieren zu können. Die OEMs mussten entsprechend eine Alternative aufbauen.



## Supply Chain Governance innerhalb der Lieferkette

Zu den großen Themen wie Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung von Unternehmenshandeln, hat sich eine Vielzahl weiterer Anforderungen und Regularien gesellt, die globale Lieferketten betreffen und die mittlerweile unter dem Begriff Supply Chain Governance zusammengefasst werden.

Drei bedeutende Beispiele und internationale Meilensteine seien in diesem Kontext erwähnt, die betonen, warum Supply Chain Governance, insbesondere die Einhaltung internationaler Compliance Standards, so wichtig für die CPO Agenda ist:

- Der Sarbanes-Oxley Act von 2002, der vor dem Hintergrund großer Bilanzskandale - in unserem Kontext die Revisionsicherheit von Prozessen, auch im Einkauf - einfordert und sicherstellen will.
- Der Dodd-Frank Act von 2010, der insbesondere mit dem Thema der Vermeidung des Einsatzes von Konfliktmineralien die ganze Lieferkette von Unternehmen in den Fokus nimmt.
- Die Revision der Qualitätsmanagementnorm ISO 9001 von 2015 (oder IATF 16949 für die Automobilindustrie) richtet sich ebenfalls beim Risikomanagement im Sinne eines TQM an die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Vom (Sub-)Lieferanten bis zum Endkunden sollen Gefährdungen aller Art (wie Lieferanten-, Standort- und Kundenrisiken) identifiziert, bewertet und kontrolliert werden.

Schon allein mit der Lieferkette in einer rechtlichen oder ethischen Grauzone zu agieren, kann für das Unternehmen zu großen Reputationsverlusten führen, die in der Regel auch mit monetären Einbußen einhergehen. Dies gilt auch, wenn das Unternehmen selbst nicht direkt von Compliance Anforderungen betroffen ist, aber sein Endkunde bzw. der OEM, es selbst also Teil einer Lieferkette ist. Denn spätestens dann wird sein Unternehmen vom OEM aufgefordert werden, entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

### 3. Implikationen und To-dos für den CPO und den Einkauf als Werttreiber

Das Risikomanagement erweitert die Rolle und das Verständnis des Einkaufs deutlich. Der CPO positioniert mit dem Risikomanagement den Einkauf als Innovator, als Werttreiber für das Unternehmen und generiert Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen. Es gibt aber einige wesentliche Punkte, die es für den CPO zu beachten gilt, will er das Risikomanagement erfolgreich für sich nutzen:

#### **FACHÜBERGREIFENDE KOMMUNIKATION IN DER END-TO-END SUPPLY CHAIN**

Grundsätzlich sind eine fachübergreifende Kooperation und Kommunikation die wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Risikomanagement, wie zum Beispiel die Definition von Business Continuity Programmen, das unterschiedliche Akteure und Unternehmensfunktionen in Wertschöpfungsnetzwerken betrifft. Dies geht auch mit der Fähigkeit des Einkaufs einher, eine End-to-End Perspektive auf die Supply Chain einzunehmen, die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt des Unternehmens rückt.

Je stärker der Einkauf oder Supply Chain Manager in die Entscheidungen der einzelnen Akteure innerhalb der Wertschöpfung eingebunden ist, umso einfacher und schneller kann das Risikomanagement durch den Einkauf etabliert und wirksam gestaltet werden. Gerade die Warengruppenstrategie ist ein bewährtes Format, um fachübergreifende Kommunikation und Kooperation beim Risikomanagement zu realisieren.

#### **DIGITALISIERUNG FÖRDERN**

Der CPO muss die Digitalisierung auf allen Ebenen (operativ, taktisch, strategisch) des Einkaufs treiben, um die nötige Transparenz und Business Intelligence zu erhalten, welche die Basis richtiger Entscheidungen sind, die sich sowohl auf die Top Line als auch auf die Bottom Line eines Unternehmens auswirken.

Werden diese Punkte beachtet, dann ist das Risikomanagement der Turbobooster für den Wertbeitrag des Einkaufs und bleibt auch langfristig ein wichtiger Punkt auf der CPO Agenda.



## RISIKOMANAGEMENT MESSBAR MACHEN

Risikomanagement muss messbar gemacht werden, will man Lieferketten steuern können. Für den Einkauf muss es darum gehen, die Sensibilität für Supply Chain Risiken zu schärfen und sich die Fähigkeit zu erarbeiten, Risikoindikatoren zu definieren und Risiken Wahrscheinlichkeiten zuzuordnen. Denn Risikomanagement im Einkauf und SCM wird nur wahrgenommen, wenn Resultate als potenzielle Umsatzeinbußen oder Einsparungen dargestellt werden können. Und ohne Return on Investment kann der Einkauf den betriebenen Aufwand nicht rechtfertigen.

### Wirtschaftliche Folgen von Lieferkettenunterbrechungen

Quelle: BCI Supply Chain Resilience Report 2017



**22%**

Report cumulative losses of at least one million euros



**23%**

Report losses of at least one million euros due to a single incident



**51%**

Do not insure for supply chain losses at all