



## Supply Risk Management – Ein ganzheitlicher Einsatz im Global Sourcing

BME Global Sourcing Forum

Köln, 31. März 08

## Inhalt

Ausgangssituation

Risikolandkarte

Risiken im Global Sourcing

Praxisbeispiel: DORMA Gruppe

## Inhalt

Ausgangssituation

Risikolandkarte

Risiken im Global Sourcing

Praxisbeispiel: DORMA Gruppe

## Die Einkaufsleiter der führenden Einkaufsorganisationen sehen sich drei nachhaltigen Herausforderungen gegenüber.

### Herausforderungen für Einkaufsleiter



#### Transparenz schaffen

- **Zentrales und dezentrales Wissensmanagement:** Markt, Lieferanten, Prozesse und Methoden
- **Unternehmensweit einheitliche (historische) Ausgaben-Informationen:** Commodity-Gruppen, Lieferanten, Verträge
- **Künftige Nachfrage:** Planung, Budget, Spezifizierung



#### Werte schaffen

- **Effizientes Kostenmanagement** für Produkt- und Prozesskosten
- **Identifizierung und schnelle Umsetzung von Innovationen**, um den Spitzenpreis zu steuern.
- **Wertschöpfungsketten-Management zur** Bestimmung des Optimums der Wertschöpfungstiefe



#### Risiken kontrollieren

- **Absicherung des Wettbewerbsumfelds**
- **Liefer-Sicherheit:** Erkennung und Kontrolle des Risikos bei Lieferanten, Commodity-Gruppen und Regionen innerhalb der globalen Märkte/Supply Chains
- **Sourcing Governance und Compliance:** Überwachung von Prozessen, Taktiken und Verträgen

## Risikomanagement im Einkauf besteht hauptsächlich aus dem Asset Management und der Sourcing Governance.

### Risikomanagement

#### Asset Management

- Asset Management im Einkauf erhält oder steigert den Wert der jeweiligen Warengruppen- und Lieferantenportfolios auf Basis von eruierten Risiko- und Chancenszenarien.
- Optimierung des Working Capitals
- Hedging von Rohstoffen, Energie und anderen Commodities

#### Sourcing Governance

- Sourcing Governance stellt eine globale Steuerungsmatrix für ein nachhaltiges Supply- Chain-Management dar.
- Corporate Citizenship
- Compliance und Wertemanagement
- Interne Revision
- Management of Internal Controls
- Trend- und Issuemanagement
- Supplier-Relationshipmanagement

### Risikomanagement im Einkauf oder SCM

## Sourcing Governance beeinflusst die Rolle des Einkaufs- und Supply-Chain-Managements bei seinen globalen Aktivitäten.

Der Einkauf und das Supply-Chain-Management übernehmen neue Rollen und Verantwortungen

- **Einkauf als strategische Schnittstelle**
- **Beziehungsmanager**
- **Change Agent**
- **Compliancemanager eines Portfolios von Rechten und Pflichten**
- **Supply Chain Risk und Finance als neu entdeckte Tätigkeitsfelder für das Supply-Chain-Management (Asset Management und Sourcing Governance)**
- **Verantwortung im Sinne eines Global Civil Citizenship übernehmen**



## Inhalt

Ausgangssituation

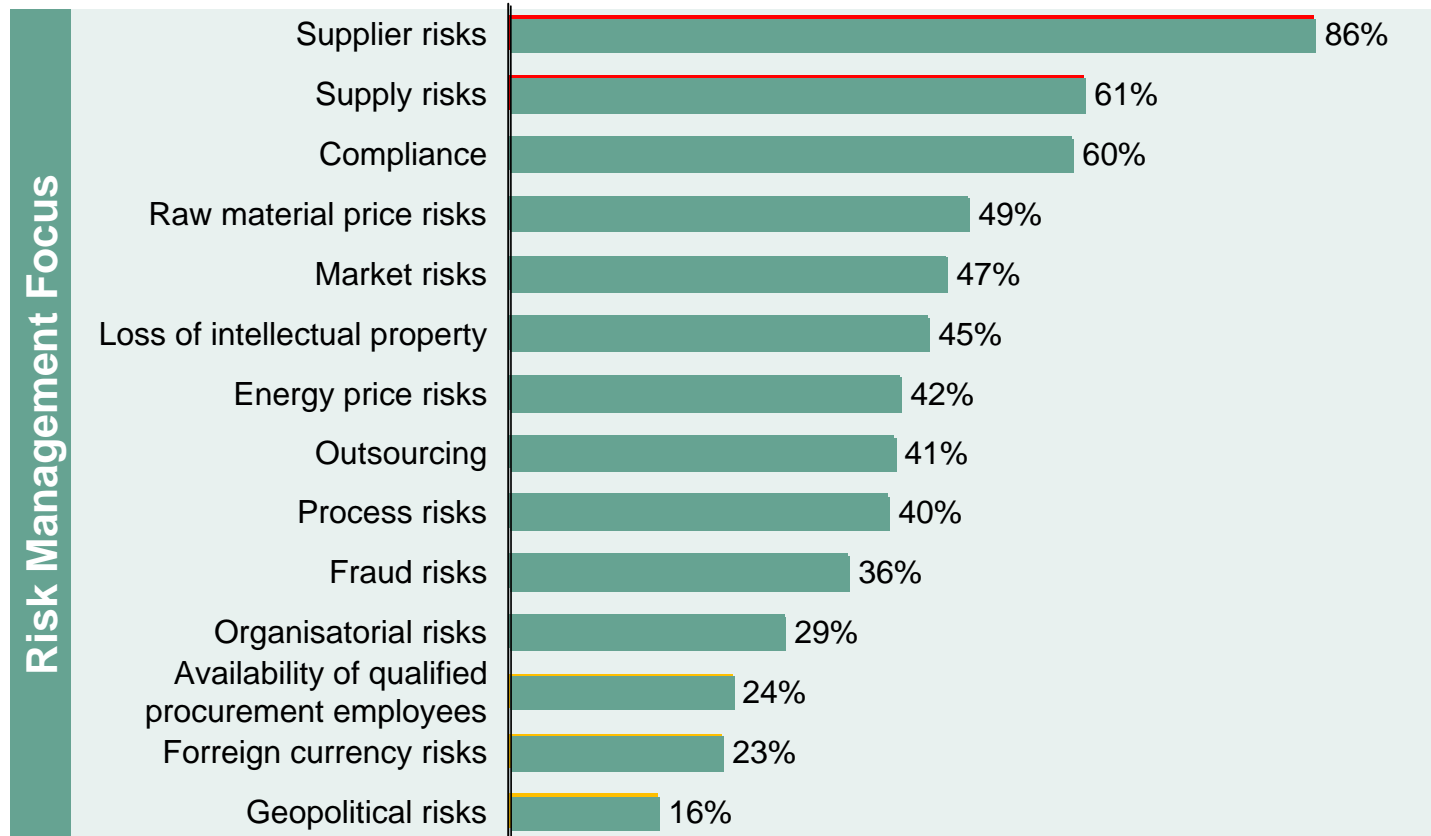
**Risikolandkarte**

Risiken im Global Sourcing

Praxisbeispiel: DORMA Gruppe

Der Fokus von Einkaufsorganisationen beim Risikomanagement liegt auf den Lieferanten- und Versorgungsrisiken. Compliance Risiken stehen an dritter Stelle.

Fokus des Risikomanagements im Einkauf.



Quelle: Risk management reloaded. A procurement perspective, BrainNet Studie von 2007

## Rohstoffrisiken und der Verlust von intellektuellen Kapital führen das Ranking bzgl. der wahrgenommenen Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadenspotenzials an.

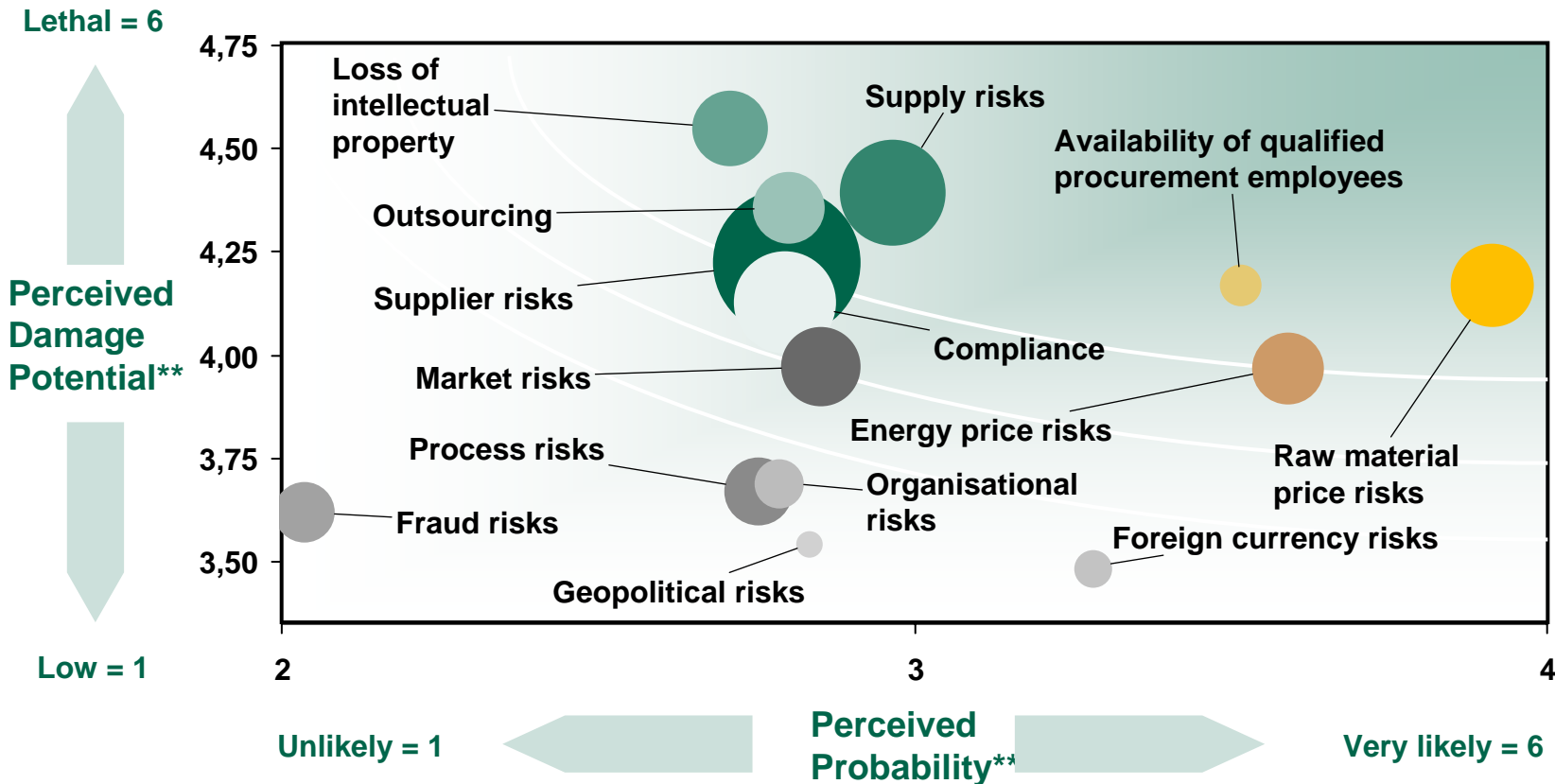
Ausmaß, in dem Risiken als besonders hoch im Hinblick auf Schaden und Wahrscheinlichkeit wahrgenommen werden.



Quelle: Risk management reloaded. A procurement perspective, BrainNet Studie von 2007

Die Risikolandkarte zeigt die Abhängigkeiten der Risiken untereinander. Insbesondere Compiancerisiken haben ihren Ursprung in nicht gelebten Prozessen.

### Risiko Portfolio\*



\* The portfolio shows the weighted averages of the perceived damage potential and probability of a risk.

\*\* The damage potential was rated on a scale from 1 to 6 (1=low, ..., 6=lethal). The probability was rated likewise from 1 to 6 (1=unlikely, ..., 6=very likely).

## Inhalt

Ausgangssituation

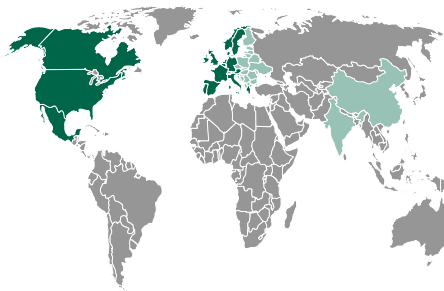
Risikolandkarte

**Risiken im Global Sourcing**

Praxisbeispiel: DORMA Gruppe

## Global Sourcing stellt gewaltige Herausforderungen an zukünftige Einkaufsorganisationen und das Compliancemanagement dar.

### Herausforderungen für den globalen Einkauf



- Globalisierung der Einkaufsorganisation und Prozesse
- Implementierung von neuen Konfigurationsstrategien für wertschöpfende Güter, die alle Risiken und Chancen umfaßt.
- Zunehmendes Bewußtsein für kulturelle und soziale Aspekte von Sourcing Entscheidungen.
- Höhere Anforderungen an das Innovationsmanagement.
- Geopolitische Risiken.

Eine Warengruppenstrategie stellt einen herausragenden Ansatzpunkt für das Risiko- und Compliancemanagement im Hinblick auf alle strategischen Dimensionen dar.

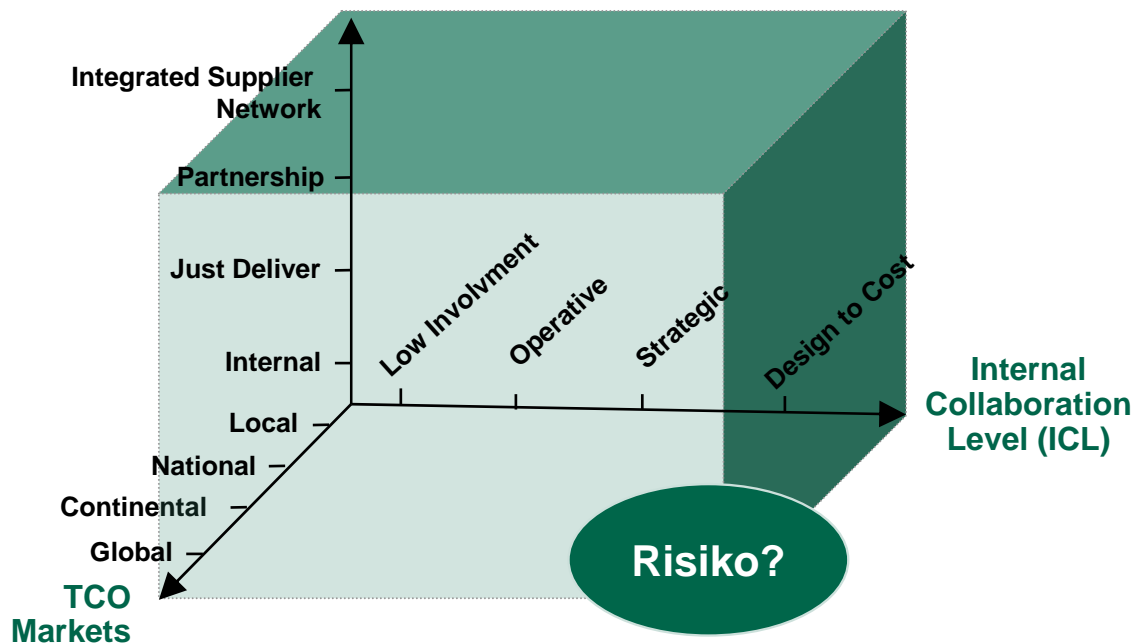
Inhalte einer Warengruppenstrategie

Die Warengruppenstrategie gibt Antwort auf die Fragen:

- Wie arbeiten wir mit unseren Lieferanten zusammen?
- Auf welchen Märkten wollen wir beschaffen?
- Wie gestalten wir die Beziehung zu unseren internen Kunden?
- Welchen Risiken begegnen wir dabei?

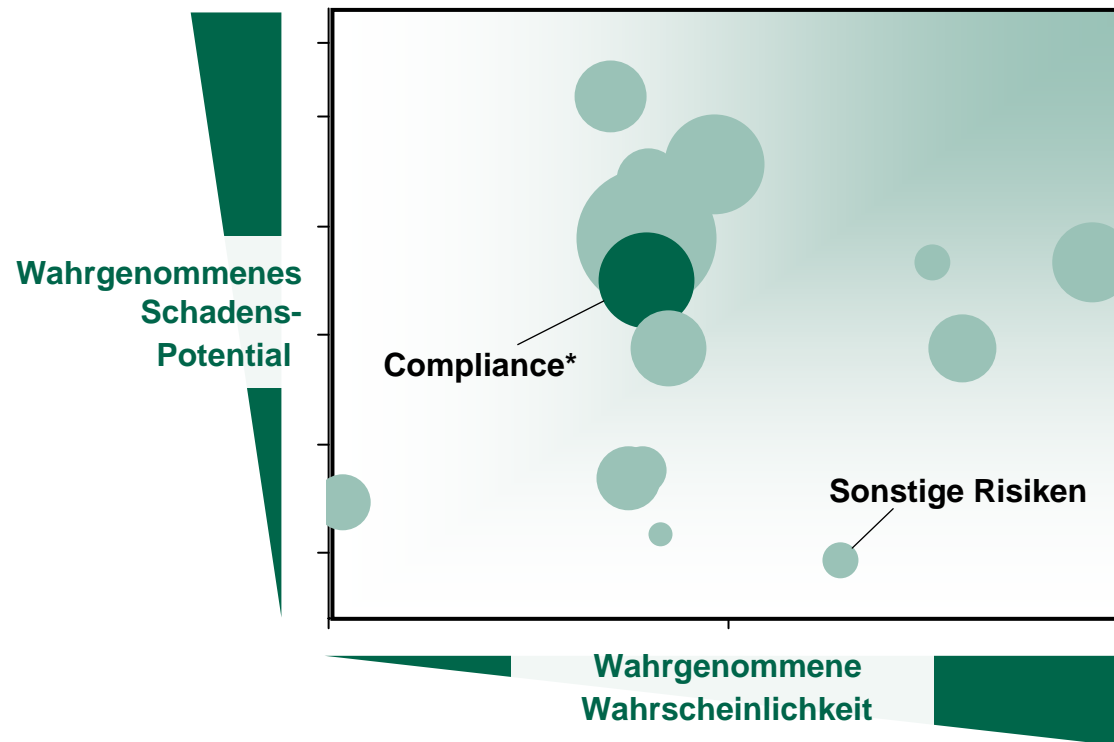
### Warengruppenstrategie als wichtiger Ansatzpunkt für das RM

#### Supplier Collaboration Level (SCL)



Compliance-Risiken stehen in der Aufmerksamkeit weit oben – die möglichen gravierenden Folgen für das Geschäft werden hingegen vom Einkauf scheinbar unterschätzt.

Compliance-Risiken:

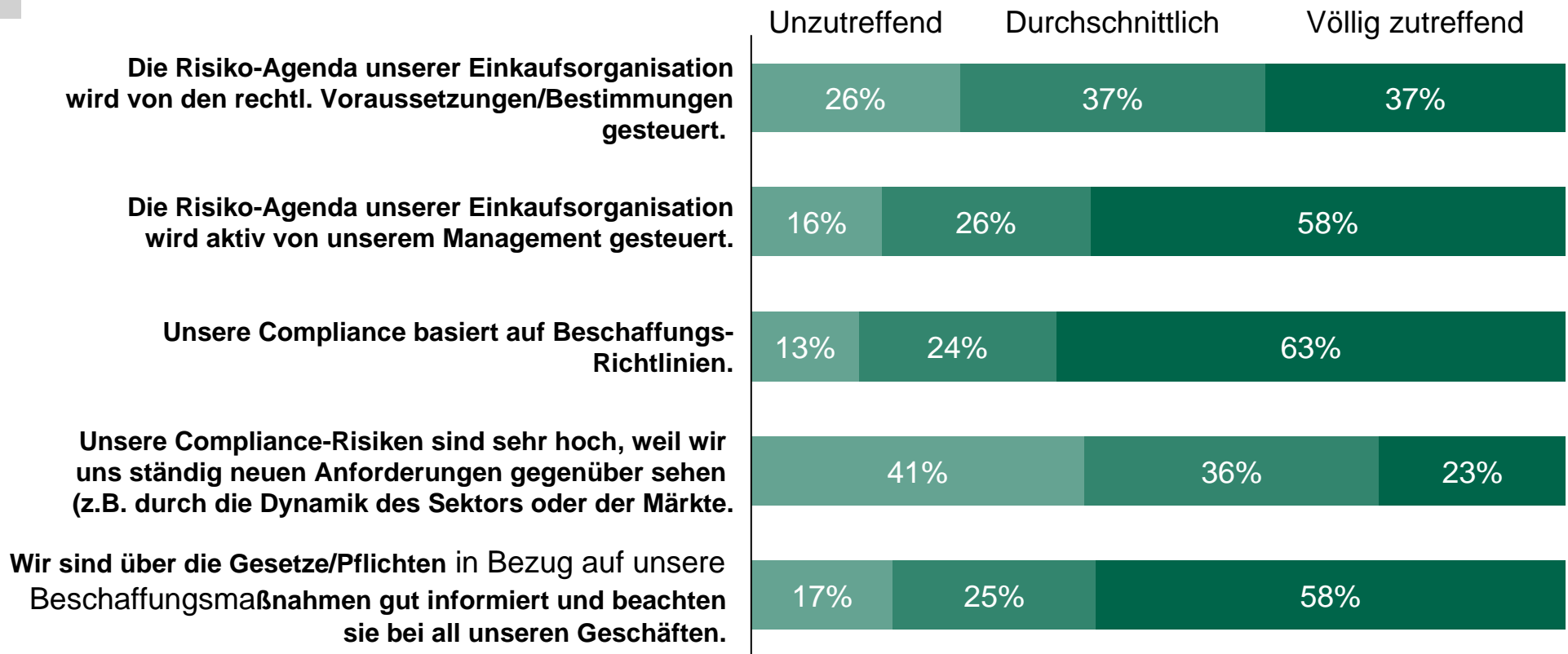


- 60% konzentrieren sich auf Compliance-Risiken, die von 44% als besonders bedrohlich empfunden werden. Die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens wird von 11% der Befragten als hoch oder besonders hoch eingestuft.
- Compliance-Probleme bergen die Gefahr schwerer finanzieller Schäden oder rufschädigender Folgen und können gar eine ganze Firma zu Fall bringen, wie im Fall von Enron.
- Die Bedrohung durch Compliance-Risiken wird von den Befragten aus der Chemie-Industrie als besonders kritisch empfunden (57%).

\* Das Portfolio zeigt den allgemeinen Bewertungsdurchschnitt des wahrgenommenen Schadenspotentials und der Wahrscheinlichkeit eines Risikos.

Obwohl das Risikomanagement zumeist eigenständig motiviert ist, verankern 37% Compliance noch immer nicht durch entsprechende Beschaffungs-Richtlinien.

Bestimmungen/rechtl. Voraussetzungen: Status Quo



## Inhalt

Ausgangssituation

Risikolandkarte

Risiken im Global Sourcing

**Praxisbeispiel: DORMA Gruppe**

## Das DORMA Sourcing Collaboration Portal bietet weltweit Zugang zu Informationen, Richtlinien und Methoden.

### Risikomanagement Ansätze bei DORMA

	Warum ist dieses Thema so wichtig?	Welchen Ansatz verfolgt DORMA um Risiken zu managen?
Weltweite Transparenz	„Only if you can measure it you can manage it.“	Softcon CIS liefert Transparenz über alle Ausgaben – Integration der Einkaufs- und Finanz-Module (SAP & Third Party). Das SCP liefert übersicht über alle Verträge.
Richtlinie	Mitarbeiter müssen weltweit und eindeutig wissen wann Sie „compliant“ und wann Sie „non compliant“ sind	Erstellung einer weltweit gültigen Einkaufsrichtlinie. Umfassende Information (EK-Konferenz) und Bereitstellung (DORMA SCP)
Einkaufshandbuch	Koordinierte und weltweit einheitliche Methoden und Informationen sind die Basis für effektives Compliance Management	Ein interaktives, internetbasiertes Einkaufshandbuch ermöglicht weltweit allen Mitarbeitern den Zugang zu Methoden und Informationen.

Besonders in den Emerging Markets gilt es Prozesse und Sourcing Governance zu etablieren. Die enge Zusammenarbeit mit der Revision soll dolose Handlungen vermeiden.

## Risikomanagement Ansätze bei DORMA

	Warum ist dieses Thema so wichtig?	Welchen Ansatz verfolgt DORMA um Risiken zu managen?
Prozessmanagement	„Processes under management = reduced risks“	Einkaufsprozesse wurde weltweit harmonisiert, geschult (EK-Konferenzen) und technisch Unterstützt (z. B. Sourcing Solution).
Ethik & Umwelt	Ethik- und Umwelt-Standards haben zunehmend Einfluss auf den Unternehmenswert und –image (z. B. Mattel).	Weltweit gültige Standards werden systematisch durch Supplier Audits überprüft und verbessert.
Fraud	Dolose Handlungen schädigen das Unternehmen wirtschaftlich und führen zu einem Image Verlust (z. B. Siemens).	Der Einkauf arbeitet eng mit der internen Revision zusammen und unterzieht sich freiwilligen Audits.

# Live Demo

## DORMA Sourcing Kollaboration Portal



Gerne stehen wir Ihnen zu Anmerkungen und Rückfragen persönlich zur Verfügung.

## Kontakt



**Jürgen Obergfell**

Juergen.Obergfell@dorma.com



**Dr. Lars Immerthal**

l.immerthal@brainnet.com

## BrainNet Management Consultants GmbH

Willy-Brandt-Allee 12  
D-53113 Bonn / Germany  
Tel. +49 228 725 37 0  
Fax +49 228 725 37 37





BrainNet Management Consultants GmbH  
Willy-Brandt-Allee 12  
53113 Bonn, Germany  
Fon: +49 (0) 228 72537-0  
Fax: +49 (0) 228 72537-37

BrainNet Hong Kong Ltd.  
59th Floor, Central Plaza  
18 Harbour Road, Wanchai, Hong Kong  
Fon: +852 2594 8088  
Fax: +852 2594 8099

BrainNet Campus GmbH  
Willy-Brandt-Allee 12  
53113 Bonn, Germany  
Fon: +49 (0) 228 72537-0  
Fax: +49 (0) 228 72537-37

BrainNet China  
31/F, Jin Mao Tower, 88 Shi Ji Avenue  
Pudong, Shanghai, 200120 China  
Fon: +86 21 28909072  
Fax: +86 21 28909999

BrainNet USA  
Independence Wharf, 470 Atlantic Ave.  
Boston, MA 02210, USA  
Fon: +1 (617) 2738388  
Fax: +1 (617) 2738001

BrainNet USA  
2202 N West Shore Blvd., Suite 200  
Tampa, FL 33607, USA  
Fon: +1 (813) 2884669  
Fax: +1 (813) 6397501

BrainNet Wentech Kft.  
Bécsi út 3-5  
H-1023 Budapest  
Fon: +36 1 8019445  
Fax: +36 1 3450729

BrainNet Sp. z.o.o.  
Rynek 39 / 40  
PL-50-102 Wrocław  
Fon: +48 (0) 71 344908-0  
Fax: +48 (0) 71 344908-9

BrainNet USA  
203 North LaSalle Street, Suite 2100  
Chicago, IL 60601, USA  
Fon: +1 (312) 8277964  
Fax: +1 (312) 3469603

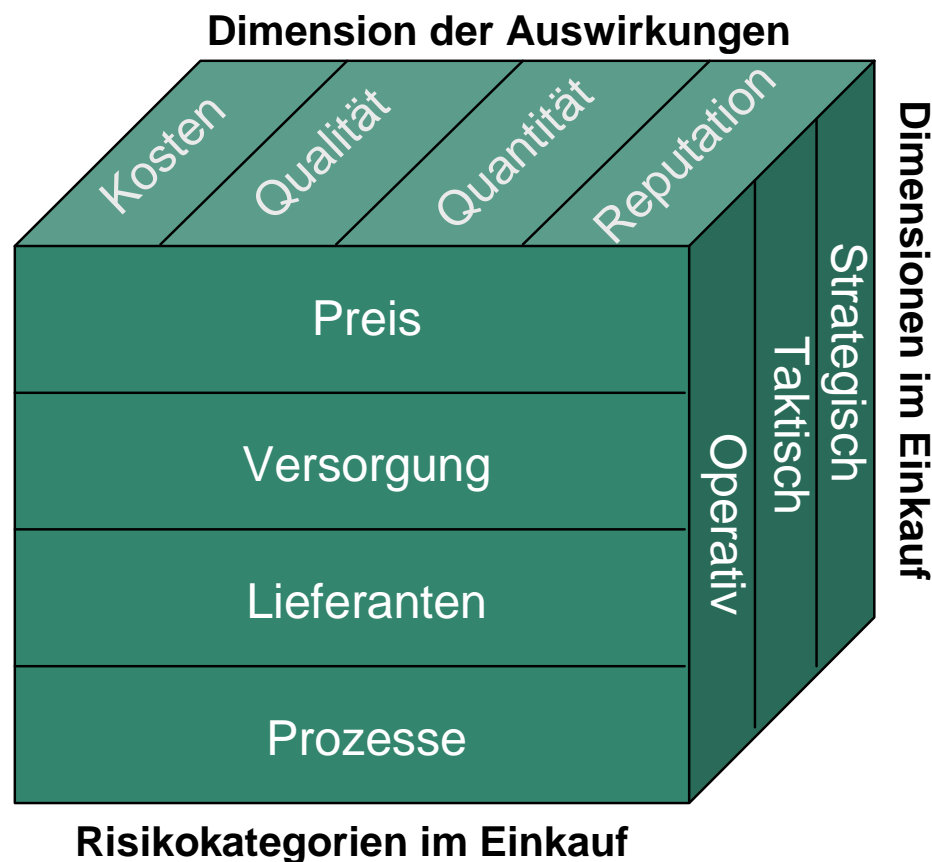
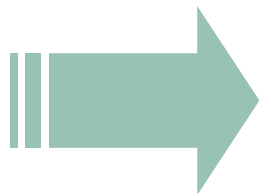
BrainNet Switzerland GmbH  
Utoquai 39  
CH-8008 Zürich  
Fon: +41 (0) 44 38078-14  
Fax: +41 (0) 44 38078-16

[www.brainnet.com](http://www.brainnet.com)

Das Risikomanagement im Einkauf konzentriert sich auf die wesentlichen Kategorien wie z.B. Preis, Versorgung Lieferanten und Prozesse.

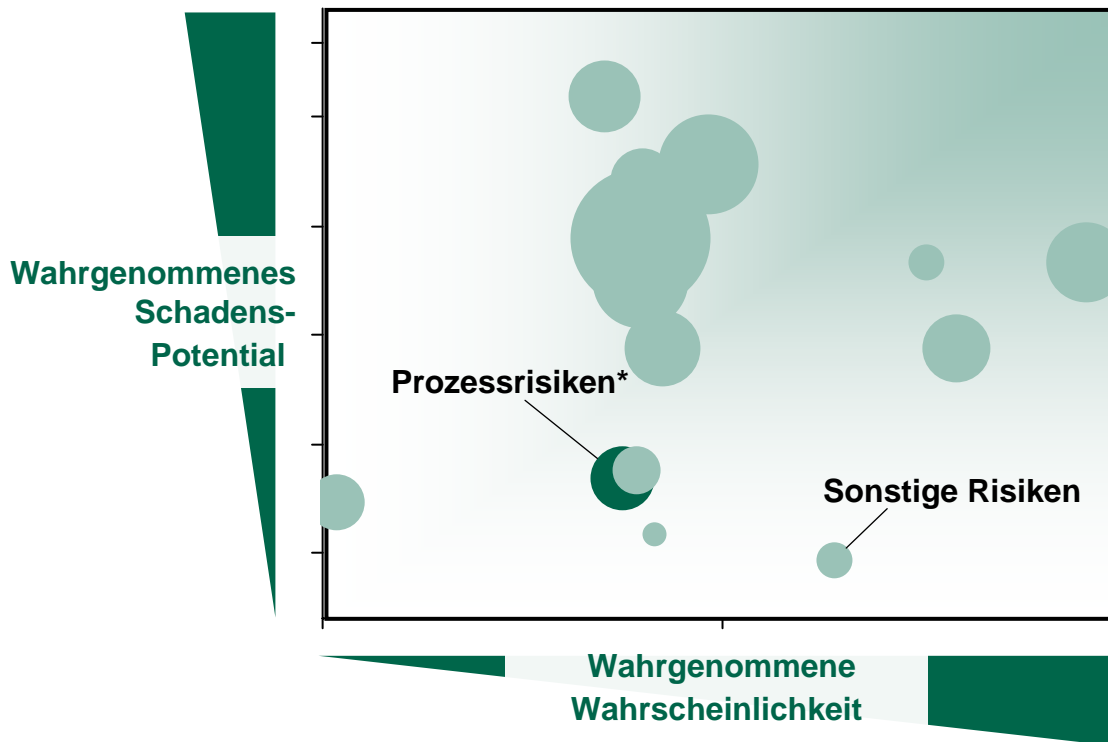
Strukturierung der Risiken im Rohstoffeinkauf

Zuordnung der Einkaufsrisiken zu den einzelnen Kategorien



Prozessrisiken werden weder als tödliche Gefahr, noch als wahrscheinlich wahrgenommen – Vorwegnahme von Prozessoptimierungen und ein strategischer Blick auf sie.

Prozessrisiken: Tödlich? Wahrscheinlich?

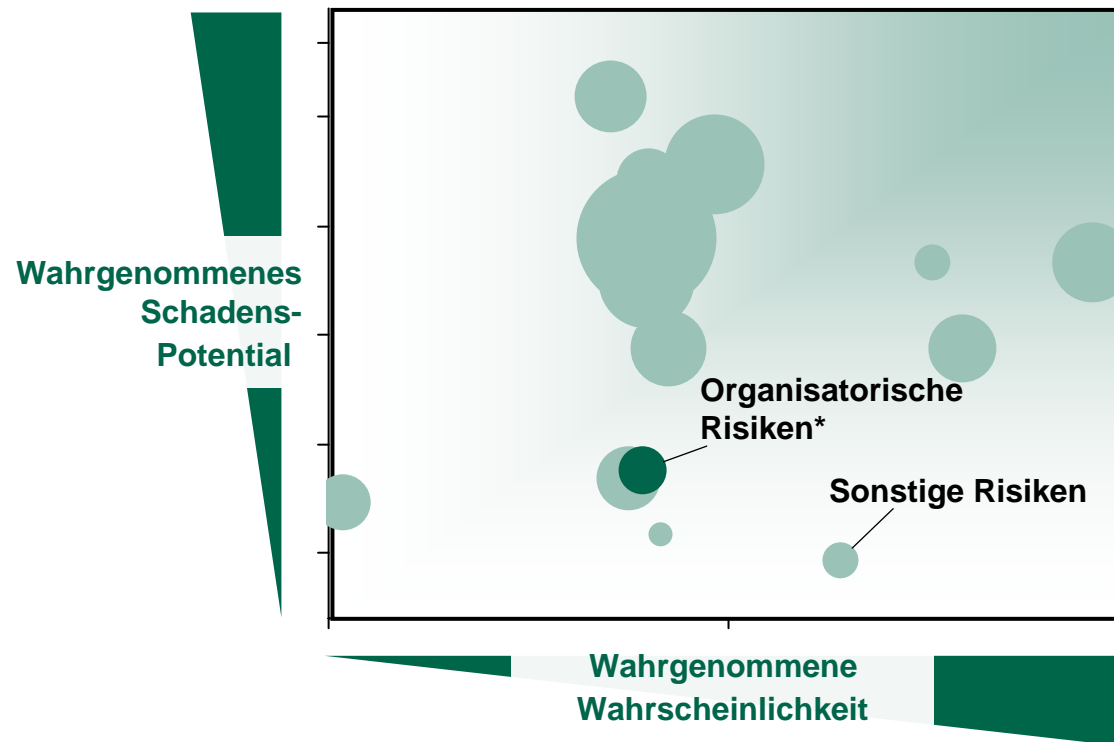


- Während nur 19% der Befragten Prozessrisiken für tödlich halten, konzentrieren sich 40% auf sie. 11% halten sie für wahrscheinlich.
- Die Erfahrung hat gezeigt, dass Prozesskontrollen selten wirksam oder vorhanden sind, insbesondere im Hinblick auf ihren strategischen Einfluss. Diese wichtige Voraussetzung zur Prozessoptimierung fehlt sehr oft.

\* Das Portfolio zeigt den allgemeinen Bewertungsdurchschnitt des wahrgenommenen Schadenspotentials und der Wahrscheinlichkeit eines Risikos.

Organisatorische Risiken werden anscheinend stark unterschätzt, wenn man an den Anstieg komplexer Themengebiete, wie Absicherung, Lieferkettenfinanzierung und insbesondere das Global Sourcing denkt.

Organisatorische Risiken: Tödlich? Wahrscheinlich?

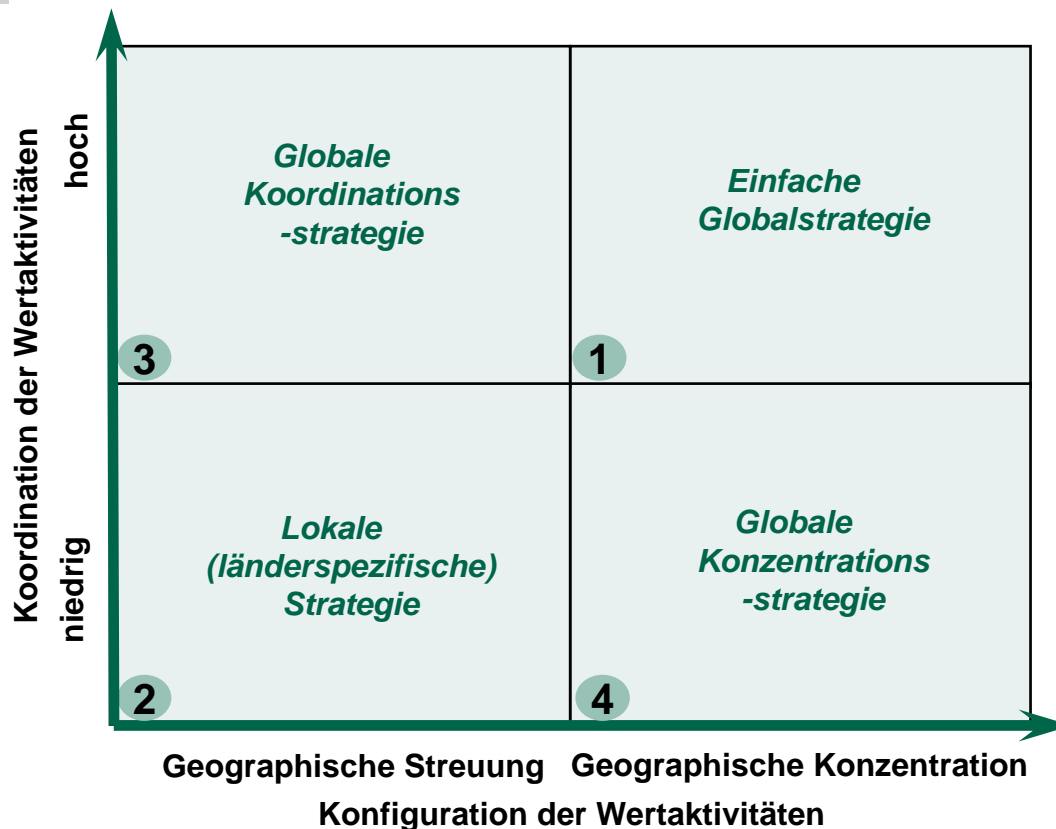


- 60% der Befragten behalten organisatorische Risiken im Auge. 26% halten sie für tödlich, während nur 12% sie für wahrscheinlich halten.
- Die scheinbar geringe Wahrnehmung dieser Risiken erscheint fragwürdig: nicht nur die Absicherung, sondern auch die Lieferkettenfinanzierung und das Global Sourcing machen die Koordination/ Kooperation verschiedener Funktionseinheiten erforderlich.
- Während soziale und kulturelle Unterschiede allgemein unterschätzt werden, sollte in internationalen Unternehmen auch die Gefahr immer stärker aufgesplitterter Organisationen nicht vergessen werden.

\* Das Portfolio zeigt den allgemeinen Bewertungsdurchschnitt des wahrgenommenen Schadenspotentials und der Wahrscheinlichkeit eines Risikos.

## Chancen und Risiken bei der Verfolgung bestimmter Einkaufs- und Logistikstrategien

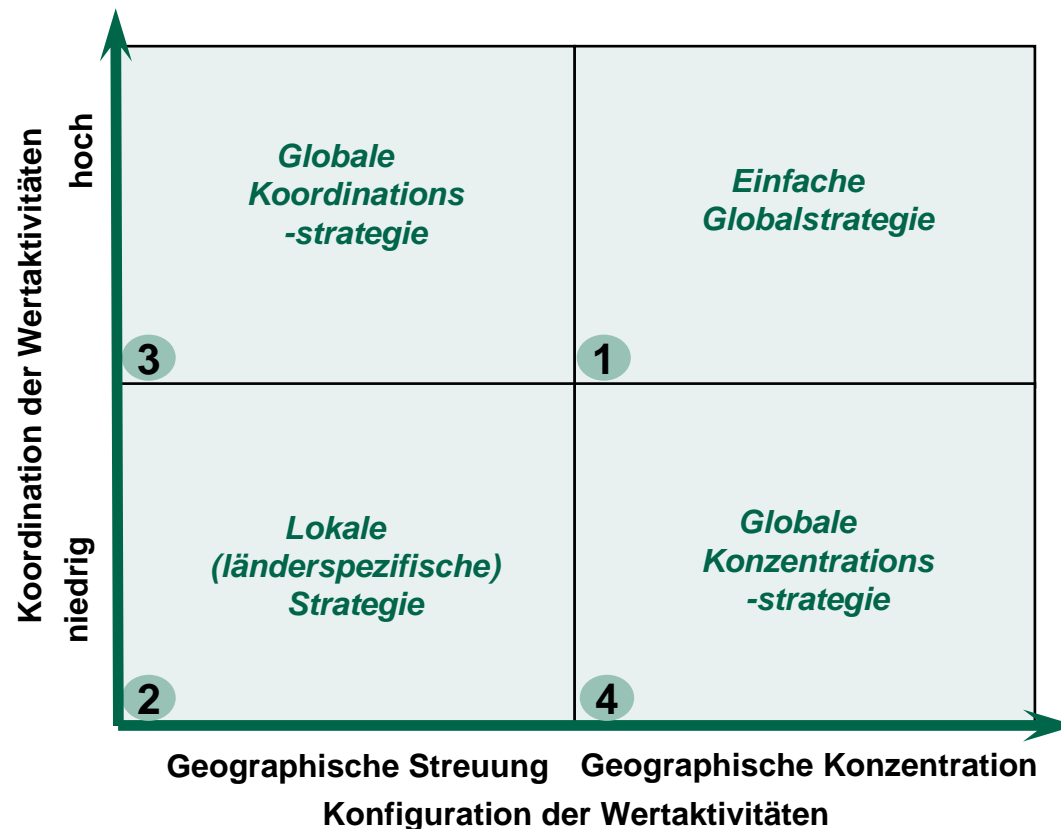
### Konfigurationsstrategien (nach Porter)



- 1 Wertaktivitäten werden auf einen oder wenige Standorte konzentriert (Ausnutzung von Größendegressionseffekten)
- 2 Keine länderübergreifende Abstimmung. Wertschöpfungssystem ist in jedem Land mit seinen Wertschöpfungsaktivitäten vertreten (hohe Kundennähe)
- 3 Wertaktivitäten sind auf die vorteilhaftesten Standorte weltweit verteilt und müssen als globaler Verbund koordiniert werden (globale Effizienz und lokale Marktnähe)
- 4 Exportierendes Unternehmen mit dezentralisiertem Marketing

## Risiken der unterschiedlichen Supply Chain Konfigurationen

Konfigurationsstrategien (nach Porter)



### Risiko der globalen Leistungsverflechtung

- Schnittstellenrisiko zwischen den einzelnen Organisationen durch hohen Abstimmungsbedarf und Vielzahl der Leistungsbeziehungen.
- Risiko der internationalen Leistungsverflechtung: Transport-, Informations-, Rechts- und Finanzrisiko

### Risiko auf lokaler Ebene

- Keine Möglichkeit auf alternative Standorte im Netzwerk auszuweichen durch Abhängigkeit auf lokaler Ebene.